الكتاب الأول مبيعاً في أمريكا
أكثر من ١٢ مليون نسخة

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي

Franklin Covey

ستيفن ر. كوفي



العادات السبع للناس الأكثر فعالية

دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي

ستيفن ر. كوفى





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٢٦

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩

الكويت (دولة الكويت)

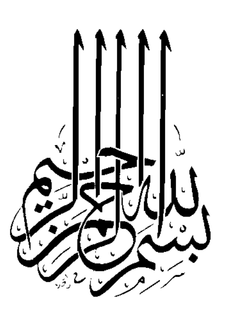
الحولي – شارع تونس	تليفون	+٩٦٥ ٢٦١٠١١١

موقعنا على الإنترنت www. jarirbookstore.com

إعادة طبع

الطبعة السادسة ٢٠٠٤

العادات السبع
للناس
الأكثر فعالية


بسم الله الرحمن الرحيم

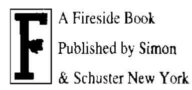
The SEVEN HABITS of HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

Restoring the Character Ethic

Stephen R. Covey







إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ .

إن أصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة إلى مناهج عمل مثيرة وممتعة ، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكثر الكتب مبيعاً في العالم حتى الآن .

ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة ، لعملائها المتميزين .

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبدالكريم العقيل

هؤلاء الصفوة من كبار المؤلفين والمفكرين ومسؤولى كبريات المؤسسات ورجال الأعمال والإدارة والتعليم الذين أشادوا بهذا الكتاب.

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

تأليف

ستيفن أر. كوفى

«لقد ألف ستيفن كوفى كتابا متميزاً عن الأحوال الإنسانية. إن رشاقة الأسلوب، والفهم العميق لأغوار الاهتمامات البشرية، ومدى احتياجنا إليه فى أمورنا التنظيمية والشخصية، تجعل هذا الكتاب هديتى المفضلة لكل من أعرفه.»

وارين بنيس

مؤلف «كيف تكون قائداً».

«لم أعرف قط أى معلم أو موجه فى مجال تطوير الفعالية الشخصية استطاع أن يحرر مثل هذه الاستجابة الشاملة المؤثرة .... يعبر هذا الكتاب فى أبهى صورة عن فلسفة مبادئ ستيفن ... ولسوف يدرك أى قارئ لهذا الكتاب أسباب ردود الفعل الهائلة التى أبديتها والكثيرين غيرى إزاء تعاليم دكتور كوفى.»

جون بيبر

رئيس مؤسسة بروكتر وجامبل

«ستيفن كوفى هو النسخة الأمريكية لسقراط: حيث يفتح آفاق عقلك على «الأشياء الدائمة» القيم، الأسرة، العلاقات، التواصل»

برايان تراسى

مؤلف «سيكلوجية الإنجاز»

«يرتكز القوجيه فى كتاب ستيفن أر. كوفى على ثلاثية القوة، والإقناع والمشاعر، ويشكل المحتوى والمنهج لكل من هذه المبادئ الأساس الصلب للتواصل الفعال، وكأحد المنتمين لمهنة التعليم، أعتبر أن هذا الكتاب إضافة مهمة لمكتبتى.»

وليام رولف كير

مفوض التعليم العالى بولاية يوتاه

«قليل فقط من دارسى التنظيم والإدارة ـ ومن الناس العاديين ـ الذين أمعنوا التفكير الطويل والشاق حول المبادئ الأساسية بمثل ما فعل ستيفن كوڤى وفى «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» فإنه لا يعلمنا فقط كيف نكون قادة بل يتيح لنا فرصة، وتتمثل هذه الفرصة فى كيفية استكشاف أنفسنا، ومدى تأثيرنا فى الآخرين مستعينين فى ذلك بأفكاره الثاقبة. إنه كتاب رائع جدير بأن يغير مسار حياتك.»

توم بيترز

مؤلف «البحث عن التميز»

«إن الأساس الأخلاقى للعلاقات الإنسانية فى هذا الكتاب يرسم أسلوبا للحياة، وليس مجرد منهج للنجاح فى العمل. إنه أسلوب ناجح ولا شك».

بروس إل. كرستنسن

رئيس هيئة الإذاعة العامة

«فى الوقت الذى كانت المؤسسات الأمريكية فى مسيس الاحتياج لتنشيط الأفراد وخلق قيادات على مختلف المستويات، يقدم لنا كوفى فلسفة تموج بالفعالية من أجل الحياة، والتى تشكل أيضاً أفضل ضمان للنجاح فى الحياة العملية .... إنها الوصفة الكاملة التى تجمع بين الحكمة والعاطفة والتجربة العملية.»

روزابيث موصى كانتر

محرر «هارڤارد بزنس رڤيو»

ومؤلف «حين يتعلم العمالقة الرقص».

«لقد تعلمت الكثير جدا من ستيفن كوفى عبر سنوات طوال حتى أن القلق كان ينتابنى كلما شرعت فى الكتابة من أن أقلده لا شعوريا !!. إن «*العادات السبع*» ليست من طراز الفلسفة الشعبية أو نهج «اخدم نفسك» الشائع. «إنه كتاب يستند إلى الحكمة الراسخة والمبادئ الأصيلة.»

ريتشارد إم. أيار

مؤلف «توازن الحياة» و «تعليم القيم للأطفال»

«حسناً نفعل إن جعلنا قراءة هذا الكتاب وتطبيق ما فيه مطلبا إلزامياً على كل من يضطلع بالخدمة العامة فى كافة مستوياتها، حيث إن تأثيره فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقى سيتجاوز إلى حد بعيد أى قانون تشريعى.»

سيناتور جاك جارن

أول سيناتور يغزو الفضاء

«حينما يتحدث ستيفن كوفى، على المدراء التنفيذين الإصغاء»

دون من بيزنس مونث

«لا جدال فى أن كتاب ستيفن كوفى البالغ التأثير سيكون كتاب علم النفس الشائع خلال عقد التسعينيات؛ نظراً لأن المبادئ التى يناقشها ذات صبغة كونية وقابلة للتطبيق فى كافة مجالات الحياة، كما أن هذه المبادئ أشبه ما تكون بالأوبرا - يتحتم التدريب عليها مراراً وتكراراً وليس مجرد تطبيقها ببساطة»

إيريل بايبى - مغنية أوبرا

«الصوت المتوسط - فيرو سوبرانو» أوبرا ميتروبوليتان

«هذا الكتاب يجذبك ويحثك على التفكير. إننى فى واقع الأمر دائم الإشارة إليه»

ريتشارد إم. ديڤوس

رئيس مؤسسة «أمواى»

«إن الانتصار عادة، وكذلك الخسارة. إن خمسة وعشرين عاما من التجارب والتفكير والبحث أقنعت كوفى أن سبع عادات هى التى تميز الأشخاص الذين يتمتعون بالسعادة، والصحة والنجاح عن أولئك الذين يخفقون أو الذين يتحتم عليهم التضحية بالجوهر والسعادة من أجل إحراز نجاح بمعناه المحدود.»

رون زيمكى

أحد مؤلفى *حافة الخدمة وخدمة أمريكا*

«ستيفن أر. كوفى إنسان رائع. إنه يكتب ببصيرة نفاذة، ويضع الناس محل اهتمامه. إن هذا المجلد الواحد يعادل مكتبة كاملة من المؤلفات التى تتناول

موضوع النجاح. لقد كانت المبادئ التى علمها لنا فى «العادات السبع للناس الأكثر فعالية علامة فارقة حقيقية فى حياتى.»

كين بلانشارد

دكتوراه فى الفلسفة

مؤلف «مدير *الدقيقة الواحدة*»

«*العادات السبع*» مفاتيح النجاح للناس فى كافة مناحى الحياة. إنه كتاب يحفز على التفكير».

إدوارد أ. برينان

رئيس مجلس الإدارة

والرئيس التنفيذى مؤسسة سيرز، روبك وشركاه

«يعمل « كوفى» على تأكيد الحقائق الثابتة فى تطبيقاتها على الأسرة، والحياة العملية، والمجتمع ككل، مجنبا إيانا الخليط الذاتى المتنافر الذى يفسد الكثير من المؤلفات الراهنة عن العلاقات الإنسانية. إن كتابه ليس مجرد صورة فوتوغرافية، بل إظهار للصورة، ويجب أن يعامل على هذا الأساس. إنه ليس بالمتفائل أو بالمتشائم. إنه من الاحتماليين. إنه يؤمن بأننا، ونحن فقط، قادرون على فتح الباب لإحداث التغير داخل ذواتنا. إن هناك أكثر من سبعة أسباب حقيقية تدعو لقراءة هذا الكتاب.»

ستيف لابونسكى

المدير التنفيذى لجماعة الراديو والتليفزيون الدولى

العادات السبع للناس الأكثر فعالية هو الآن أكثر الكتب مبيعا فى جميع الأوقات»

مجلة فورتشن

« لا أعرف أحدا ساهم فى مساعدة القادة فى مجتمعنا بمثل ستيفن أر. كوفى .... ليس هناك مثقف واحد فى مجتمعنا لا يستطيع الاستفادة من قراءة هذا الكتاب وتطبيق مبادئه.»

سيناتور أورين ج. هاتش

«إن أحد أكبر العادات التى يمكنك تنميتها تكمن فى قراءة وتمثيل حكمة ستيفن كوفى. إنه يفعل ما يقول ومن شأن هذا الكتاب معاونتك فى أن تحيا - دائماً - داخل «دائرة الفائزين».

دكتور دينيس ويتلى

مؤلف *سيكولوجية الفوز*

«كتاب يتسم بالجدية. إن مبادئ التبصر، والقيادة، والعلاقات الإنسانية تجعل منه أداة عملية للقياديين من رجال الأعمال فى عالم اليوم. إننى أوصى قراءته بشدة»

نولان أرشبولد

رئيس والرئيس التنفيذى شركة بلاك وديكر

«العادات السبع للناس الأكثر فعالية يضع نظاما لتعاملاتنا الشخصية مع الآخرين من شأنه أن يكون ذا قيمة دونما شك إذا كف الناس عن التفكير فيه.»

چيمس سى. فيتشر

مدير وكالة الفضاء الأمريكية

« إنه إسهام رائع. لقد تمكن دكتور كوفى أن يجمع خصائص كبار مبدعينا وعرضها فى إطار برنامج قوى وسهل التطبيق. لقد أصبح لدينا الآن مخططا لتحقيق انفتاح العقل الأمريكى.»

شارلز جارفيلد

مؤلف *قمم المبدعين*

«العادات السبع» كتاب فريد. لقد نجح فى مهمة حث الفرد على دمج المسؤوليات المختلفة فى حياته - الشخصية، العائلية والمهنية - أكثر من أى كتاب آخر قرأته».

بول هـ. تومسون

عميد مدرسة ماريوت للإدارة BYU

ومؤلف «التجديدات»

«كوفى إنسان متحمس ويزداد حماسة»

بيزنس ويك

«وداعا، ديل كارنيجى، فقد ترك ستيفن كوفى أثراً أكثر عمقاً على حياتى. إن مبادئه تتسم بالقوة، والقدرة على التطبيق. بادر بشراء الكتاب واقرأه، وطالما كنت تعايش المبادئ الواردة به فسوف تكون حياتك أكثر ثراء»

روبرت ج. ألن

مؤلف *خلق الثروة* وممنوع *السقوط*

«تحتاج أمريكا، فى عقد التسعينيات، أن تفتح الباب أمام المزيد من الإنتاجية على المستويين المهنى والشخصى معا، والطريقة المثلى لتحقيق ذلك تمر عبر تدعيم الموارد البشرية، ويوفر كتاب دكتور كوفى. «العادات السبع»

الخطوط العريضة لتحقيق هذا الإنجاز. إن هذه المبادئ تعد معقولة للغاية وتصيب الهدف فى الوقت المناسب !!

إف . ج . «باك» رودجز

مؤلف *طريق أى بى أم*

«يزخر هذا الكتاب بالحكمة العملية لهؤلاء الأشخاص الذين يتطلعون إلى أخذ زمام حياتهم وأعمالهم ومستقبلهم المهنى بين أيديهم، وفى كل مرة أعيد قراءة واحد من أجزاء هذا الكتاب، أكتشف رؤية ثاقبة جديدة مما برهن على ما ينطوى عليه من دعوات تتميز بالعمق والرسوخ.»

جيفورد بينشوت الثالث

مؤلف كتاب الالتزام

«لقد اكتسبت الجزء الأعظم من شهرتى من محاكاة الآخرين وما يصنعونه، وقد أسهم كتاب ستيفن فى تنشيط هذا الاتجاه عبر الأبحاث والأمثلة الفعالة لأعلى حد»

فران تاركنتون

القاعة الوطنية

NFL Hall Of Fame quarterback

«فى معركة الكفاءة لم تكتف «الصفات الأخلاقية المثالية» بإحراز التفوق فى كل مرة على الخصائص الأخلاقية الذاتية بل إنها تحقق إحساسا متزايدا بالإنجاز والبهجة للأشخاص الذين يبحثون عن معنى فى حياتهم الشخصية والمهنية».

لارى ولسون

مؤلف تغيير *اللعبة : ترويج الأسلوب الجديد*

«الأسس الراسخة هى المفتاح إلى النجاح، وستيفن كوفى لايبارى فى هذا المضمار. اقتنى هذا الكتاب، والأهم من ذلك، أن تستخدم ما فيه»

أنتونى روبنز

مؤلف *القوة المطلقة*

«إن كوفى هو أفضل من يهز الولايات المتحدة الأمريكية بنصائحه الحماسية الرامية إلى تطوير الذات منذ عهد ديل كارنيجى»

مجلة الولايات المتحدة الأمريكية اليوم

يو إس إيه توداى

«يحتوى هذا الكتاب على الحقيقة الصارخة حول الطبيعة البشرية والتى لا تجدها سوى فى الروايات الخيالية، ولدى انتهائك من قراءته ستكتشف ليس فقط أنك تعرف كوفى، بل إنه يعرفك أنت»

أورسون سكوت كارد

الحائز على جائزتى «هوجو» و «نيبيولا»

«يضيف ستيفن كوفى قيمة كبرى لأى شخص أو مؤسسة ليس فقط عبر كلماته، بل إن رؤيته الثاقبة ونزاهته - مثله الأعلى - تدفع الناس للتحرك إلى ما وراء مجرد النجاح».

توم إف. كروم

المؤسس المشارك لمؤسسة «وندستار» ومؤلف *سحر الصراع*

«فى خضم مسؤوليات ومتطلبات الوقت، والسفر، والعمل، والعائلات التى يفرضها علينا الزمن الراهن المفعم بالمنافسة، يأتى كتاب ستيفن كوفى «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» كإضافة كبرى يجدر الإشارة إليها.»

مارى أوزموند

«فى كتابه «العادات السبع للناس الأكثر فعاليةً» يقدم لنا ستيفن كوفى وجبة من سبعة أطباق عن كيفية تحكم الإنسان فى حياته ليصبح متكاملاً، وصاحب إنجازات كما يتخيله الآخرين. إنه كتاب يوفر الإشباع، ويدفع للنشاط، ويتدرج خطوة بخطوة، ويصلح لتحقيق التقدم على مستوى الشخص والعمل.»

روجر ستوباك

القائمة الوطنية للشهرة ...

«إن النتائج التى يخلص إليها هذا الكتاب تؤكد على الحاجة إلى استعادة الخصائص الأخلاقية المثالية فى مجتمعنا. إن هذا العمل إضافة ثمينة لأدبيات المعاونة الذاتية.»

دبليو. كليمنت ستون

مؤسس *مجلة النجاح*

«إن المزج المتعمد الذى يقوم به ستيفن كوفى بين الحياة والمبادئ يدفع إلى التعادل بين الأفكار الداخلية والسلوكيات الظاهرة، مما يؤدى إلى النزاهة للفرد والمجتمع على السواء.»

جريجورى چيه. نيويل

السفير الأمريكى لدى السويد

«هذا كتاب بسيط بغير تبسيط، وتلك ميزته !!

إم. سكوت بيك

مؤلف *الطريق*

«إننى أجنى الفوائد من قراءته .... فهو مفعم للغاية بإعمال الفكر ونشر التثقيف.»

نورمان فنسنت بيل

مؤلف قوة *التفكير الإيجابى*

من مؤلفات

ستيڤن أر. كوڤى أيضاً

الأولويات اليومية ـ الأهم فالمهم بالاشتراك مع أ. روجر ميللر وربيكا أر. ميريل.

الأفكار اليومية للناس الأكثر فعالية

الأهم فالمهم مع أ. روجر ميللر وربيكا أر ميريل.

القيادة بالمبادىء

كذلك يقدم مركز كوفى للقادة

«مبدأ القوة» تأليف بلين لى.

إلى زملائى،

أصحاب الأثر والتأثير

امتنان وتقدير

إن قيمة التعاضد مع الآخرين أعلى قدرا من الاعتماد على الذات.

هذا الكتاب نتاج عمل دؤوب لعقول كثيرة. لقد كانت بداياته فى منتصف عقد السبعينيات حينما كنت منهمكاً فى مراجعة الأعمال الأدبية الناجحة عبر مائتى سنة كجزء من أطروحتى لدرجة الدكتوراه. وأود أن أعبر عن عرفانى لما استقيته من إلهام وحكمة من العديد من المفكرين ولما تنطوى عليه أصول وجذور هذه الحكمة الممتدة عبر الأجيال.

كما أعبر أيضا عن امتنانى للعديد من الدارسين، والأصدقاء، والزملاء فى جامعة «بريجهام يونج» و«مركز كوفى للقادة»، وللآلاف من الراشدين، والآباء، والشباب، والتنفيذيين، والمعلمين وغيرهم من المشاركين الذين راجعوا هذه المواد، وأسهموا بالمعلومات والتشجيع. لقد تمازجت المواد والترتيبات فى أناة حتى أن الذين عكفوا عليها فى إخلاص وانغمسوا فيها بعمق استغرقهم الاعتقاد بأن العادات السبع تمثل أسلوبا كليا ومتكاملا لتحقيق الفاعلية على المستوى الفردى وبين الأشخاص، وأن المفتاح الحقيقى، فى العادات الفردية أكثر من أى شئ آخر، يكمن فى العلاقة فيما بينها وفى ترتيب أولوياتها.

وفيما يخص وضع وإخراج هذا الكتاب لحيز الوجود فإننى أشعر بالعرفان العميق لكل من :-

- ساندرا وكل من أبنائى وأزواجهن وزوجاتهم لمعيشتهم التى تتميز بالتكامل وتقديم الخدمات، وللدعم الذى قدموه أثناء رحلاتى الكثيرة وارتباطاتى

المتعددة خارج إطار المنزل. إنه من اليسير أن تعلم غيرك المبادئ الأثيرة لديك والتى تمارسها فعليا.

- أخى جون لمحبته الدائمة، واهتمامه، وحسن تبصره ونقاء روحه.
- الذكرى السعيدة لأبى الراحل.
- لأمى لتفانيها لما يربو على ٨٧ من الأبناء والأحفاد الأحياء ولحبها الذى لا تكل من الإفصاح عنه.
- أصدقائى وزملائى الأعزاء فى العمل، وأخص منهم بالذكر : بيل مار، رون ماكميلان وليكس ووترسون لما أسهموا به من معلومات، وتشجيع، ونصائح مهنية ومساعدة فى مرحلة الانفتاح.
- براد أندرسون، الذى أنجز، من خلال تضحيات شخصية لأكثر من عام - برنامجا مصورا بالفيديو عن مراحل تطور العمل فى «العادات السبع»، وقد أمكن تحت قيادته إخضاع مادة هذا الكتاب للمراجعة والتنقيح والتى أصبحت محل التطبيق من آلاف الأشخاص عبر نطاق عريض من المؤسسات، وقد أعرب الذين اطلعوا بصفة مبدئية على عرض لهذه المواد، ودون أى استثناء تقريبا، عن رغبتهم فى توفيرها لأعداد أكبر من موظفيهم، مما أكد من ثقتنا أنها «صالحة للتطبيق».
- بوب شيلى لمعاونته فى وضع نظام لشركتنا أسهم فى رفع عبء ضخم عن كاهلى وأعانتنى على التركيز التام على هذا الكتاب.
- داڤيد كونلى لتعريفه مئات المؤسسات بقيمة وقوة «العادات السبع» مما أتاح لزملائى بلين لى، رويس كروجر، روجر ميللر، آل سوتيزلر وأنا فرصة دائمة لتبادل الآراء معاً فى ندوات ولقاءات على نطاق واسع.
- وكيلى الأدبى النشط جان ميللر، وشريكى «أستطيع أن أفعل» جريج لينك

ومعاونيه ستيفانى سميث ورالين بيكهام واهلين لقيادتهم الخلاقة والشجاعة للحملة التسويقية.

- بوب أساهينا مسؤول دار النشر «سايمون وشستر» لكفاءته المهنية وقيادته لمشروع الكتاب، ولما أبداه من مقترحات رائعة وما قدمه لى من معونة لفهم أفضل للفرق بين الكتابة والقراءة.

- شيرلى وهيذر سميث المعاونتان السابقتان المخلصتان ومعاونتى الحالية ماريلين أندروز التى أبدت مستوى منفرداً حقيقة فى الولاء.

- كين شيلتون محرر مجلة «إكزكيتوف إكسلنس» لتحريره النسخه الأولى منذ سنوات، ولمعاونته فى تدقيق ومراجعة المادة فى صياغات متعددة، ولما تميز به من نزاهة وحرص على الجودة.

- ربيكا ميريل للمعاونة التى لا تقدر فى التحرير والإنتاج، ولارتباطها الذاتى بالمادة، ولمهارتها، وحساسيتها ودقتها فى تحقيق هذا الالتزام، وكذلك لزوجها، روجر، لفطنته ومعاونته الدؤوبة.

- وأخيراً كاى سويم وابنها، جايلورد، لما أظهراه من بصيرة تحظى بخالص التقدير مما أسهم فى التطور السريع للمؤسسة.

المحتويات

الباب الأول

المبادئ والتصورات الذهنية



من الباطن إلى الظاهر

ليس هناك تميز حقيقى فى هذا العالم كله

يمكن فصله عن الحياة السوية

دافيد ستار جوردان

طوال ما يربو عن خمسة وعشرين عاما من التعامل مع الناس فى مجالات الأعمال، والجامعة وفى محيط الزواج والأسرة، تقابلت مع الكثير من الأشخاص الذين حققوا مستويات مبهرة من النجاحات الخارجية، غير أنهم اكتشفوا أنفسهم يتصارعون مع جوع داخلى، ومع احتياج عميق للتطابق والتأثير الشخصى، ولعلاقات صحية ومتطورة مع الآخرين.

ولعلى لا أكون متجاوزا فى القول بأن بعض المشكلات التى أفضوا بها لى قد تكون مألوفة لك.

«لقد حددت وحققت أهدافى فى حياتى العملية؛ حيث أتمتع بنجاح مهنى *ساحق غير أننى قد دفعت مقابل ذلك من حياتى الشخصية وحياة عائلتى. إننى لم أعد قادرا على معرفة زوجتى وأبنائى، بل إننى لست متأكدا أننى أعرف نفسى ذاتها وما هو مهم فى الحقيقة بالنسبة لى، ولقد وجدتنى مضطراً لأن أسأل نفسى - هل يستحق الأمر ذلك ؟»*

لقد شرعت فى اتباع نظام غذائى جديد - وذلك للمرة الخامسة هذا العام. إننى مدرك لزيادة وزنى وأرغب حقا فى التغيير. إننى أقرأ كافة المعلومات

الجديدة، وأحدد أهدافى، وأسخر نفسى كلها فى إطار توجه عقلى إيجابى قائلا لها إننى أستطيع تحقيق الهدف. غير أننى لاأستطيع، وبعد بضعة أسابيع أخفق فى الأمر. إننى أبدو ببساطه غير قادر على الوفاء بما عاهدت عليه نفسى.!!

«لقد حضرت دورة تدريبية بعد أخرى فى مجال الإدارة الفعالة. إننى أتوقع الكثير من مرؤوسى وأبذل قصارى جهدى لأكون ودوداً معهم وأحسن معاملتهم، غير أننى لا أشعر بأى ولاء منهم تجاهى، وأظن أننى لو تغيبت يوماً واحداً لمرض بى، فسوف ينفقون معظم وقتهم فى الثرثرة حول نافورة المياه. لماذا لا أستطيع تدريبهم على أن يكونوا مستقلين ومتحملين للمسؤولية، أو أن أعثر على موظفين قادرين على ذلك؟»

«أصبح ابنى المراهق متمردا ومدمنا للمخدرات. إنه لا يستمع إلىَّ مهما فعلت. ما الذى أستطيع فعله ؟

إن هناك الكثير الذى يمكن فعله، غير أنه لايوجد وقت كاف مطلقا. إننى أنوء تحت الضغوط وأشعر بالضيق طوال اليوم، فى كل يوم، سبعة أيام فى الأسبوع. لقد حضرت ندوات حول إدارة الوقت وجربت العديد من نظم التخطيط المختلفة، وعلى الرغم من تحقيق بعض التقدم، مازلت غير قادر على الشعور بأننى أعيش الحياة السعيدة، المثمرة، الهادئة التى أتمناها.»

«إننى أرغب فى تعليم أبنائى قيمة العمل، ولكى أدفعهم إلى فعل شئ ما، يتوجب على الإشراف على كل حركة .... وتحمل الشطحات التى تبرز عند كل خطوة. من الأيسر جدا أن أضطلع بالعمل بنفسى. لماذا لا يؤدى الأبناء أعمالهم فى بهجة ودون الحاجة لتذكيرهم بها ؟»

«إننى مشغول .... مشغول للغاية. غير أننى أتعجب أحيانا عما إذا كان ما أفعله سيغير من الأمر شيئا على المدى البعيد.

إننى أود حقا الاعتقاد بأن حياتى تنطوى على معنى ما، وأن الأشياء قد طرأ عليها تغيير ما بسبب وجودى».

«إننى أرقب أصدقائى وأقربائى وهم يحققون بعض النجاح أو ينالون بعض التقدير، وأبتسم لهم وأهنئهم فى حماس. غير أنه فى داخلى تتملكنى التعاسة. لماذا ينتابنى هذا الشعور ؟»

«لى شخصية قاهرة. إننى أعلم، فى أى معاملة تقريبا، أن باستطاعتى التحكم فى النتيجة. بل إنه فى معظم الأوقات، يمكننى تحقيق ذلك بمجرد التأثير على الآخرين للتوصل إلى القرار الذى أريده. إننى أفكر فى كل موقف وأشعر حقا بأن الأفكار التى أطرحها هى الأفضل عادة للجميع. غير أننى أحس بالقلق. إننى أفكر دائما فى كيفية نظر الآخرين لى ولآرائى.»

«لقد أخفق زواجى. إننا لانتشاجر أو نفعل أى شئ آخر، لقد كففنا فقط عن أن يحب أحدنا الآخر. لقد لجأنا إلى أخذ المشورة، وحاولنا العديد من الوسائل، ولم نفلح فى أن نستعيد جذوة المشاعر التى كانت لدينا يوما ما.»

هذه مشكلات عميقة، مشكلات مؤلمة ـ مشكلات لا يجدى فى حلها أساليب المصالحة السريعة.

منذ بضع سنين، انخرطت وزوجتى ساندرا فى واحد من مثل هذه الهموم. كان أحد أبنائنا يواجه وقتا عصيباً للغاية فى الدراسة. كان مستواه الأكاديمى ضعيفاً، إلى حد أنه لم يكن يعرف كيف يتبع التعليمات الخاصة بالاختبارات، بصرف النظر عن معرفة الإجابات الصحيحة، ومن الناحية الاجتماعية، كان

يفتقر إلى الكياسة، وعادة ما كان يتسبب فى إحراج أقرب أصدقائه، وفى المجال الرياضى كان ضئيلاً، نحيفاً وغير متناسق - يؤرجح مضرب كرة البيسبول، مثلا، قبيل قذف الكرة مباشرة مما يدعو الآخرين للسخرية منه.

كنت وساندرا مستغرقين تماما فى محاولة مساعدته. لقد أحسسنا أنه إذا كان «النجاح» مهما فى أى مجال من مجالات الحياة، فإنه يكتسب أهمية قصوى فى دورنا كأبوين، ومن هنا فقد ركزنا على توجيهاتنا وسلوكنا إزائه مع محاولة التركيز على توجهاته وسلوكه. حاولنا تحفيزه وجعله مستعدا باتباع أساليب التوجيه العقلى الإيجابى. «هيا يا بنى، إنك تستطيع فعل ذلك ! نعلم أنك تستطيع. ضع يديك لأعلى قليلاً على المضرب، وركِّز عينيك على الكرة. لا تؤرجح المضرب حتى تقترب الكرة منك »، وإذا ما أحرز بعض النجاح فإننا نمضى شوطا أبعد لدعمه ومساندته، «هذا جيد يا بنى، استمر فى ذلك.»

وإذا ضحك منه الآخرون، قمنا بتوبيخهم، «دعوه وشأنه. لاتقفوا خلف ظهره. إنه ما زال يتعلم.» وكان ابننا يبكى ويصر على أنه لن يحقق أى نجاح، وأنه لا يحب لعبة البيسبول بأى حال.

لم يبد أن أيًّا مما فعلناه قد أتى بفائدة، الأمر الذى أصابنا بقلق حقيقى، وبدا لنا تأثير ذلك على تقديره لنفسه. حاولنا أن نشجعه ونساعده ونكون إيجابيين معه، إلا أنه مع تكرار الإخفاق، اضطررنا فى نهاية الأمر إلى التراجع وإعادة النظر فى الأمر برؤية مختلفة.

فى هذا الوقت، وفى إطار عملى المهنى كنت منهمكا فى مهمة لتنمية القيادة مع العديد من المتعاقدين معنا فى مختلف أنحاء البلاد، وبهذه الصفة كنت أقوم بإعداد برامج كل شهرين حول موضوع التخاطب والإدراك للمشاركين فى برنامج تطوير المدراء التنفيذين لشركة IBM.

وفى إطار أبحاثى وإعدادى لهذا العمل، تولد لدى اهتمام خاص عن كيفية تكوُّن المفاهيم، وكيفية تحكمها فى طريقتنا للرؤية، وكيفية أن طريقتنا للرؤية تحكم أسلوبنا السلوكى، وقد قادنى ذلك إلى دراسة نظرية التوقعات ونبوءات تحقيق الذات أو «أثر پجماليون»، ومن ثمَّ إلى التحقق من مدى العمق الذى تكمن فيه مفاهيمنا، ولقد تعلمت أننا يجب أن ننظر إلى العدسة التى نرى العالم من خلالها، بمثل النظر *إلى* العالم الذى نراه، وأن العدسة ذاتها تشكل كيفية تفسيرنا للعالم.

وأثناء حديثى مع ساندرا عن المفاهيم التى أقوم بتدريبها فى شركة IBM وعن موقفنا العائلى، بدأنا نعى أن ماكنا نفعله لمساعدة ابننا لم يكن متوافقا مع الطريقة التى كنا فى واقع الأمر ننظر إليه بها، وعندما قمنا بفحص أعمق أعماق مشاعرنا دون زيف، أدركنا أن مفهومنا كمحور حول أن ابننا كان فى جوهره غير مناسب و«متخلف» بشكل ما، ولم يكن مهما لم بذلنا من جهد فى توجهاتنا ومسلكنا حيث ذهبت جهودنا أدراج الرياح؛ لأن ـ رغم أفعالنا وأقوالنا ـ ما أوصلناه إليه كان، « أنت غير كفء، ويتعين حمايتك»

لذا فقد بدأنا نتحقق من أنه إذا أردنا تغيير الوضع فإنه يجب علينا أن نغير من أنفسنا أولا. ومن أجل التغيير الفعال لأنفسنا، يتوجب علينا أولا تغيير مفاهيمنا..

الصفات الأخلاقية الذاتية والمثالية

كنت فى نفس الوقت، وبالإضافة إلى أبحاثى حول المدركات منغمسا لأقصى مدى فى دراسة متعمقة عن المؤلفات الخاصة بالنجاح والتى نشرت فى الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٧٧٦. كنت حينئذ أقرأ، بل وأفحص بكل دقة مئات الكتب، والأعمدة والمقالات فى مجالات مثل تطوير الذات، علم النفس

الشعبى والمساعدة الذاتية، وكان فى متناول يدى الشكل والمضمون لشخصيات حرة وديمقراطية اعتبرت لتكوين مفاتيح الحياة الناجحة.

وفى دراستى التى عادت بى عبر مائتى عام من الكتابات حول النجاح لاحظت أن مضمون هذه المؤلفات ينطوى على نموذج نمطى مثير للدهشة، وفى ضوء الآلام التى كنا نعانيها، والآلام المماثلة التى رأيتها فى حياة وعلاقات الكثير من الأشخاص الذين عملت معهم على مدار السنوات، فقد بدأ ينتابنى شعور متزايد بأن كثيرا من المؤلفات عن النجاح فى غضون الخمسين عاماً الأخيرة كانت مصطنعة. لقد كانت تموج بالإدراك الواعى للصورة الاجتماعية والوسائل والحلول السريعة ـ مع الوسائل الإعلامية والمسكنات الاجتماعية الموجهة للمشكلات الحادة والتى بدت أحيانا كأنما توفر لها حلا مؤقتا، فى حين تركت المشكلات المزمنة المتوارية خلف السطح الظاهر دون مساس حتى تلتهب ثم تطفح على السطح مرة بعد أخرى.

وفى تناقض صارخ، فقد ركزت كل الأدبيات تقريبا فى غضون المائة وخمسين عامًا الأولى أو ما يقاربها على ما يمكن تسميته *الصفات الأخلاقية المثالية* كأساس للنجاح، وهى ما تتمثل فى أشياء، مثل النزاهة، خفض الجناح، الإخلاص، الاعتزال، الشجاعة، الصبر، الكد والاجتهاد، البساطة، التواضع و*القاعدة الذهبية*، وتقف السيرة الذاتية لبنيامين فرانكلين كنموذج لهذه الأدبيات، حيث إنها تتمثل بجهود رجل واحد لخلق تكامل فى مبادئ وعادات معينة فى أعماق طبيعته ذاتها، وتعلمنا *الصفات الأخلاقية المثالية* أن هناك مبادئًا أساسية للحياة الفعالة، وأن الناس بوسعهم التمتع بالنجاح الحقيقى والسعادة الدائمة فقط حينما يتعلمون هذه المبادئ ويمزجونها فى صلب الشخصية الأساسية لكل منهم .

غير أنه فى أعقاب الحرب العالمية الأولى تحولت النظرة الجوهرية للنجاح من *الصفات الأخلاقية المثالية* إلى ما يمكن أن نطلق عليه «*الصفات الأخلاقية الذاتية*» فقد أصبح النجاح أقرب ما يكون إلى مهمة تختص بالشخصية الذاتية، بالصورة العامة، بالتوجهات والتصرفات، بالمهارات والوسائل التى تضطلع «بتزبيت» ممارسات العلاقات الإنسانية المتبادلة، وقد أخذت هذه *الصفات الأخلاقية الذاتية* مسارين أساسيين : يتمثل أولهما فى أساليب العلاقات الإنسانية والعامة، وثانيهما فى التوجه العقلى الإيجابى (PMA)، وقد تشكلت هذه الفلسفة فى صياغات موحية وأحيانا فى أمثال سائدة مثل، «توجهاتك تحدد مدى نجاحك»، «تكسب الأصدقاء بالابتسام لا بالعبوس !! ويستطيع المرء أن ينجز ما يتخيله عقله ويعتقده!!»

كما أن بعض المظاهر الأخرى من التوجهات الشخصية اتسمت بوضوح بالتلاعب، بل والخداع، مما يشجع الناس على انتهاج أساليب لدفع الآخرين إلى الاعجاب بهم، أو بالادعاء بالاهتمام بما يهواه الآخرون للحصول منهم على ما يرغبون فيه، أو باستثمار «هيبة المظهر» أو شق طريقهم فى الحياة عبر الترهيب.

وقد تناولت بعض هذه الأدبيات «*الشخصية الذاتية*» بكونها كثيرة النجاح، غير أنها نمت إلى اعتبارها جزءا من كل بدلا من الإقرار بها كعنصر أساسى وعامل مساعد، وقد أصبحت الإشارة إلى *الصفات الأخلاقية المثالية* فى معظم الأحوال مجرد رياء، فى حين تم التركيز على أساليب التأثير للحلول السريعة، واستراتيجيات القوة، ومهارات التخاطب، والتوجهات الإيجابية.

ولقد بدأت أدرك أن هذه *الصفات الأخلاقية الذاتية* كانت المصدر الباطنى الذى حاولت أنا وساندرا استخدامه مع ابننا، ومع استغراقى فى مزيد من

التفكير العميق فى الاختلاف بين الصفات الأخلاقية الذاتية والمثالية، أدركت أننى وساندرا كنا نتباعد شيئًا فشيئاً من الناحية الاجتماعية عن سلوك ابننا الذى كان ببساطة من وجهة نظرنا، غير كفء. لقد كانت صورتنا عن أنفسنا، ودورنا كآباء صالحين ومهتمين بأبنائهم أكثر عمقا من، وربما أثرت عليه صورتنا عن ابننا. لقد كان هناك المزيد الكامن والمطمور فى« *الطريقة التى كنا نرى بها* » ونعالج من خلالها المشكلة أكثر من اهتمامنا بصالح ابننا.

ومن خلال مناقشاتى مع ساندرا، أخذنا ندرك فى معاناة مؤلمة التأثير القوى لشخصياتنا ودوافعنا وكذلك مدركاتنا عنه. لقد فهمنا أن دوافع المقارنة الاجتماعية كانت غير متسقة مع قيمنا الكامنة فى الأعماق وأنها أدت بابننا إلى تضاؤل شعوره بقيمته الذاتية. لذا؛ فقد قررنا تركيز جهودنا على «*أنفسنا*» وليس على أساليبنا، بل على أعمق أغوار دوافعنا ومدركاتنا عنه، وبدلا من محاولة دفعه إلى التغير، حاولنا أن نخرج من الصورة - أن نفصل «*أنفسنا*» عن «نفسه» - وأن نستشعر هويته، وشخصيته الذاتية، وتفرده وقيمته.

ومن خلال التفكير العميق والتمسك بحبل الإيمان والدعاء، بدأنا نـرى ابننا فى إطار شخصيته المتفردة. لقد « *رأينا* » فى داخله طبقات وطبقات من الإمكانات الكامنة التى يمكن لها أن تخرج إلى حيز الوجود حسب السرعة والمعدل الملائمين له، ومن هنا فقد قررنا الاسترخاء والتنحى عن طريقه وإفساح المجال أمام شخصيته للظهور. لقد «*رأينا*» أن دورنا الطبيعى يتمثل فى تشجيعه والاستمتاع بما يقوم به وإظهار قيمته لنفسه؛ للشعور بالأمان بحيث لاتصبح مشاعرنا الذاتية بقيمة ابننا معتمدة على سلوكه «المقبول».

ومع إرخاء العنان لمدركاتنا القديمة عن ابننا واعتمادنا على دوافع مستندة إلى القيم، بدأت مشاعر جديدة فى الانبثاق. لقد وجدنا أنفسنا نستمتع بما يحدث بدلاً من وضعه موضع المقارنة والاتهام. لقد توقفنا عن مطابقته مع

صورتنا الذاتية أو تقديره وفقا للتوقعات الاجتماعية، وموقفنا عن محاولة التأثير عليه للانخراط، بالكياسة أو بالضغط، فى قالب اجتماعى مقبول، وفى ضوء رؤيتنا له مؤهلا وقادرا على التكيف مع الحياة بصفة أساسية، فقد كففنا عن توفير الحماية له ضد سخافات الآخرين.

لقد تربى ونشأ فى كنف هذه الحماية مما أدى به إلى بعض التراجعات المؤلمة، التى بدت عليه وقبلنا بها دون أن نلجأ بالضرورة للرد عليها. لقد كانت رسالتنا الصامتة إليه تقول «إننا لسنا فى حاجة إلى أن نحميك، إنك فى جوهرك على ما يرام»

وبمضى الأسابيع والشهور، بدأ يشعر بالثقة المطمئنة، ومن ثمَّ بإثبات الذات. لقد بدأ ينتعش، وفقا لمعدله وسرعته الخاصة، بل إنه أصبح بارزاً وفقا للمعايير الاجتماعية القياسية - أكاديمياً واجتماعياً ورياضياً - فى سرعة مذهلة تتجاوز ما هو متعارف عليه من مراحل التطور الطبيعى، وبانقضاء الأعوام، تم انتخابه لمواقع قيادية فى العديد من الهيئات الطلابية، واحتل منزلة رفيعة كرياضى شامل وبدأت شهاداته الدراسية تزهو بعلامات التميز، ولقد نمت وتطورت شخصيته: حيث أصبح إنساناً ناشطاً متميزا بالاستقامة مما أدى به إلى الارتباط بوسائل غير محفوفة بالمخاطر بمختلف أنواع البشر.

إننى وزوجتى ساندرا نؤمن بأن الإنجازات ذات «التأثير الاجتماعى » التى حققها ابننا إنما هى تعبير فطرى عن المشاعر التى يكنها لنفسه أكثر من كونها استجابة للتقدير الاجتماعى له. لقد كانت تلك تجربة مثيرة لى ولساندرا، إضافة إلى ما تنطوى عليه من دروس فى كيفية التعامل مع أبنائنا الآخرين وغير ذلك من الواجبات الملقاة على عاتقينا. لقد أيقظت هذه التجربة على المستوى الشخصى الوعى بالاختلاف الحيوى بين الصفات الأخلاقية الذاتية

والصفات الأخلاقية المثالية لإحراز النجاح. لقد عبر النبى داود عن هذا الاعتقاد أبلغ تعبير وذلك فى مزموره القائل، «ابحث عن قلبك بكل تفان؛ لأنه منه ينساب جوهر الحياة»

العظمة الرئيسية والثانوية

تضافرت تجربتى مع ابنى، ودراستى عن المفاهيم مع قراءاتى فى أدبيات النجاح على خلق شىء من هذا النوع من التجارب الحياتية التى تنتزع آهات الإعجاب حينما ترى الأشياء وقد تلبثت فجأة فى أماكنها الطبيعية. لقد تمكنت فجأة من رؤية التأثير القوى للصفات الأخلاقية الذاتية، ومن الفهم الجلى لتلك الاختلافات الدقيقة، المتخفية عادة عن عمد، بين ما أعرف أنه حقيقى - وهو ما تعلمته منذ سنوات بعيدة أيام طفولتى والأشياء التى كانت مطمورة فى أعماق مشاعرى الداخلية عن القيم - وبين فلسفات الحلول السريعة التى تحاصرنى كل يوم. لقد فهمت بقدر أكبر من العمق، عبر سنوات عملى الطويلة مع أناس من كافة مناحى الحياة، السبب فى اكتشافى أن الأشياء التى كنت أقوم بتدريبها وأعلم مدى فاعليتها كانت تتباين عادة مع هذه الأصوات الشائعة.

إننى لا أزعم أن عناصر الصفات الأخلاقية الذاتية - من تطور الشخصية، والتدريب على مهارات التخاطب، والتثقيف فى مجال استراتيجيات التأثير والتفكير الإيجابى - ليست ذات فوائد، بل إنها فى واقع الأمر تكون أحيانا جوهرية للنجاح، وهو ما أعتقده. غير أنها تبقى ميزة ثانوية وليست أساسية. ولربما، فى غمرة استثمار قدراتنا البشرية للبناء على الأسس التى خلفتها لنا الأجيال السابقة علينا، نكون قد ركزنا دون قصد منا على ما نقوم نحن بتشييده إلى درجة نسيان الأساس الذى يستند إليه هذا البناء، أو أثناء انهماكنا لفترات طويلة فى حصد ثمار مالم نغرسه، ربما ننسى أيضا الحاجة إلى أن نغرس نحن بأنفسنا .

وإذا ما حاولت استغلال استراتيجيات وتكتيكات التأثير البشرى فى كيفية دفع الآخرين لفعل ما أريده، للعمل بشكل أفضل، ولتملك دوافع أقوى، وللشعور بالحب ناحيتى ولكل منهم تجاه الآخر - فى حين تتصف شخصيتى بخلل جوهرى، وتتميز بالازدواجية والافتقار إلى الإخلاص - فإننى، على المدى الطويل، لن أكون ناجحاً؛ حيث إن إزدواجيتى لن تنبت سوى عدم الثقة، وسيبدو أن كل شئ أفعله - حتى مع استخدام ما يطلق عليه الأساليب الجيدة للعلاقات الإنسانية - لا يهدف سوى للسيطرة.

وببساطة، فلن يجدى كثيراً ارتقاء مستوى البلاغة الكلامية، بل وحتى مدى حسن النوايا، فحيث تقل أو تنعدم الثقة، ينمحى الأساس اللازم للنجاح المستديم. إن الجوهر الجيد هو وحده الكفيل ببث روح الحياة فى الوسائل والأساليب.

إن التركيز على الأساليب أشبه ما يكون بتكديس المناهج المدرسية للحظات الأخيرة، وقد تنجح هذه الطريقة أحيانا، ولربما أحرزت علامات جيدة، غير أنه مالم تدفع الثمن عبر جهد دائم، تنجح يوماً وتخفق آخر فإنك لن تحقق أبداً التمكن الحقيقى من المواد التى تدرسها أو تكوين العقلية المثقفة المبتغاة.

هل سبق لك أن فكرت فى مدى سخف إرجاء العمل فى مزرعة ما - أى أن تنسى أن تزرع فى الربيع، ثم تهدر الوقت كاملاً فى الصيف ثم تركز كل جهدك فى الخريف منتظرا نمو المحصول ؟ إن الزراعة نظام طبيعى يستوجب دفع ثمنها واتباع خطواتها. إنك تحصد دائما ما تزرع، وليس هناك طريق مختصرة لذلك.

وبنفس القدر، يصدق هذاالمبدأ، فى نهاية المطاف، على السلوك الإنسانى وعلى العلاقات البشرية. إنها هى أيضا نظم طبيعية قائمة على قانون الحصاد،

وعلى المدى القصير، وفى إطار نظام اجتماعى موضوع مثل النظام المدرسى، فقد يمكنك اجتيازه إذا تعلمت كيف تسيطر على القواعد التى وضعها الإنسان، أى أن «تخوض اللعبة»، وفى معظم المعاملات غير المتكررة أو قصيرة الأمد المتبادلة بين البشر، يمكنك الركون إلى الصفات الأخلاقية الذاتية لتحقيق هدفك ولترك انطباعات طيبة من خلال الجاذبية والمهارة والتظاهر بالاهتمام بهوايات الآخرين. إنك تستطيع اتباع الأساليب السريعة والسهلة التى يمكن أن تحقق النجاح فى المواقف ذات المدى القصير. غير أن هذه الأساليب الثانوية بمفردها تفتقر إلى القيمة الدائمة فى العلاقات طويلة الأمد، وفى نهاية المطاف، إذا لم يتوفر عمق الاستقامة ورسوخ قوة الشخصية فإن تحديات الحياة ستؤدى بالدوافع الحقيقية للبروز إلى السطح وتسود الاخفاقات فى العلاقات الإنسانية محل النجاحات المؤقتة.

ويفتقر كثير من الأشخاص من ذوى العظمة الثانوية ـ وهم أولئك الذين يحظون بتقدير اجتماعى بسبب مواهبهم ـ للعظمة الرئيسية أو الصلاح فى شخصياتهم النمطية. ولسوف ترى ذلك ـ إن عاجلا أو آجلا ـ فى كل علاقة طويلة المدى لهم، سواء كانت مع شريك فى العمل، أو زوج، أو صديق، أو مراهق يمر بمأزق لإثبات هويته. إن الشخصية النمطية هى القادرة على الاتصال والتعبير فى طلاقة، وذلك وفقا لما أورده إمرسون (Emersson) ذات مرة، «إن ما تكونه أنت يصرخ عاليا فى أذنى. إننى لا أستطيع سماع ما تقول.»

وهناك، بطبيعة الحال، مواقف يحوز أصحابها على قوة الشخصية النمطية، غير أنهم يفتقدون مهارات الاتصال مما يؤثر أيضا دون أى شك على نوعية علاقاتهم، ولكن يظل هذا التأثير ثانويا، وفى التحليل الأخير، فإن *ما نكونه* يرسم لنا صورة أكثر طلاقة من أى شئ *نقوله* أو *نفعله*. إننا جميعا نعلم ذلك، فهناك

أشخاص يحظون بثقتنا المطلقة لأننا نعرف شخصياتهم. وسواء تمتعوا بطلاقة الحديث أم لا، أو امتلكوا تقنيات العلاقات الإنسانية أو افتقروا إليها، فإننا نثق فيهم، ويظلنا التوفيق فى العمل معهم.

وحسب كلمات وليام چورچ جوردان William George Jordan «لقد وهب كل فرد منا فى كفيه قوة هائلة للخير أو الشر وهو المؤثر الصامت، اللامحسوس، اللامرئى على حياته. إنه ببساطة ذلك الإشعاع الدائم لما يكونه الإنسان حقا، وليس ما يتظاهر أن يكونه.»

قوة التصور الذهنى

ينطوى كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية على العديد من المبادئ الرئيسية المكونة للفعاليات الإنسانية، وتعتبر هذه العادات أساسية، بل إنها جوهرية. إنها تمثل الاستيعاب الباطنى للمبادئ الصحيحة التى يتأسس عليها السعادة والنجاح الدائمين.

وقبل أن نخوض فى الفهم الحقيقى لهذه العادات السبع، فإننا بحاجة إلى فهم «معاييرنا» نحن وكيف ننفذ عملية «تغيير التصور الذهنى».

إن الصفات الأخلاقية المثالية والصفات الأخلاقية الذاتية أمثلة على التصورات الذهنية الاجتماعية، ويعود أصل الكلمة فى اللغة الإنجليزية إلى اللغة اليونانية، وكانت الكلمة فى الأصل تعبر عن مصطلح علمى، فى حين أنها أصبحت تستخدم الآن بصورة شائعة لتعنى نموذجا، أو نظرية، أو إدراكا أو افتراضا، أو إطاراً مرجعياً، وفى معناها الأكثر عمومية فإنها تعنى الطريقة التى «نرى» بها العالم ـ ليس بمعنى حاستنا البصرية للرؤية، بل بمعنى الإدراك، والفهم والتفسير، وأبسط وسيلة لفهم التصورات الذهنية !! ـ بما يخدم هدف هذا الكتاب ـ هو النظر إليها على أنها خرائط. إننا نعلم جميعا أن «الخريطة ليست هى الإقليم». فالخريطة هى ببساطة شرح لمظاهر معينة للإقليم، وهذا هو التصور الذهنى بدقة. إنه فكرة، شرح أو نموذج لشئ آخر.

لنفترض أنك ترغب فى الوصول إلى موقع محدد فى وسط شيكاغو، ومن هنا فإن خريطة شوارع المدينة ستكون ذات فائدة كبيرة لك للوصول إلى مقصدك. غير أنه بافتراض تسلمك خريطة أخرى خاطئة لمدينة «ديترويت» طبع عليها بالخطأ اسم مدينة «شيكاغو» فهل لك أن تتخيل مدى الإحباط والجهد المبذول دون جدوى للوصول إلى مقصدك ؟

إنك قد تعتمد على *سلوكك* - فقد تبذل جهدا أكبر، وتصر على المثابرة، وتضاعف من سرعتك. غير أن جهودك لن تحقق النجاح سوى فى إيصالك إلى المكان الخطأ فى سرعة أكبر.

إنك قد تعتمد على *توجهك* - فقد تنمو إلى مزيد من التفكير الإيجابى. وبالرغم من أنك لن تصل إلى المكان الصحيح، فلعلك ستصر على المضى قدما. إن توجهك على قدر من الإيجابية التى تجعلك سعيداً أينما كنت، وتبقى الحقيقة ... إنك مازلت تائها. إن المشكلة الجوهرية ليست بذات صلة مطلقا سواء بسلوكك أو توجهك. إنها لها كل الصلة بالخريطة الخطأ التى فى حوزتك.

أما إذا كانت لديك الخريطة الصحيحة لشيكاغو، فحينئذ تكتسب المثابرة أهميتها، وعندما تواجه عقبات مثيرة للإحباط خلال سعيك، فحينئذ يلعب التوجه دورا فارقا حقيقة، غير أن المطلب الأول ذا الأهمية القصوى يتمثل فى دقة الخريطة.

إن كلا منا يختزن فى رأسه الكثير والعديد من الخرائط، والتى يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين : خرائط خاصة *بالأشياء كما هى*، أو *الحقائق*، وخرائط خاصة *بالأشياء كما* ينبغى *أن تكون* أو *القيم*، ومن هنا فإننا نقوم بتفسير كل ما يمر بنا من تجارب وفقا لهذه الخرائط الذهنية، ونادرا ما نتساءل حول مدى دقتها، بل إننا عادة لا ندرك أنها فى داخلنا. إننا نفترض ببساطة أن

الطريقة التى نرى بها الأشياء هى الطريقة التى هى عليها حقيقة أو الطريقة التى يجب أن تكون عليها.

وهكذا فإن توجهاتنا وسلوكياتنا تنبثق من هذه الفرضيات، وتكون الطريقة التى نرى بها الأشياء هى المصدر للطريقة التى نفكر بها والطريقة التى نتصرف بها، وقبل الانغماس فى المزيد من الشرح، فإننى أدعوك إلى الدخول فى تجربة عقلانية وعاطفية. استرح لعدة ثوان ثم انظر إلى الصورة المرسومة على الصفحة التالية، والآن انقل بصرك إلى الصورة الثانية الأخرى على الصفحة رقم ٣٣ وصف فى تمعن ما تراه.

هل ترى امرأة ؟ كم تقدر عمرها ؟ ماذا تشبه ؟ ماذا تلبس ؟ فى أى نوع من الأدوار تراها؟

من المحتمل أن تصف المرأة فى الصورة الثانية على أنها فى حوالى الخامسة والعشرين من العمر - جذابة للغاية، أنيقة ذات أنف دقيق وذات مظهر رزين، وإذا كنت رجلاً أعزب فإنك تود أن تصحبها معك، وإذا كنت تمارس التجارة، فقد ترغب فى توظيفها كعارضة أزياء، ولكن كيف يكون الأمر إذا أخبرتك أنك مخطئ ؟ ماذا لو قلت لك أن هذه الصورة لامرأة فى الستينيات أو السبعينيات من العمر، تبدو بائسة، ذات أنف ضخم، وبالتأكيد ليست عارضة أزياء، إنها امرأة جديرة بمد يد العون لها لعبور الطريق.

أيهما هو الصواب ؟ انظر إلى الصورة مرة أخرى هل ترى فيها تلك السيدة العجوز ؟ إن لم تكن قد رأيتها بعد فحاول مرة أخرى. هل ترى أنفها الكبير المعقوف ؟ هل ترى الشال الذى ترتديه ؟ إذا كنت أحدثك وجها لوجه فقد يسهل علينا مناقشة الصورة، حيث تصف لى ماتراه، وبإمكانى أن أحدثك بما أراه، وبمقدورنا الاستمرار فى التواصل حتى توضح لى بشكل قاطع ما تراه فى الصورة وأريك بشكل واضح ما أراه أنا.





ونظرا لاستحالة ذلك، تحول إلى صفحة ٦٢ وافحص الصورة بها، ثم عاود النظر إلى هذه الصورة هل تستطيع رؤية المرأة العجوز الآن ؟ إنه من الأهمية أن تراها قبل استئناف القراءة.

لقد واجهتُ هذا التدريب لأول مرة منذ سنوات عديدة فى كلية التجارة بجامعة هارڤارد، وكان المحاضر يستشهد به ليستعرض فى وضوح وبلاغة أن شخصين يريان نفس الشئ يمكن أن يختلفا، ومع ذلك يكون كل منهما على صواب. إن هذا أمر لا يخضع لعلم المنطق ولكن لعلم النفس.

لقد أحضر المُحاضِر رزمة من البطاقات ذات الحجم الكبير، يحمل نصفها صورة المرأة الشابة التى رأيت صورتها أولاً بصفحة ٣٢ ويحمل النصف الآخر صورة المرأة العجوز المنشورة بالصفحة ٦٢.

ومررهما على الدارسين بالفصل مخصصا صورة المرأة الشابة لجانب منه وصورة المرأة العجوز للجانب الآخر، وطلب منا المحاضر النظر إلى البطاقات، والتركيز عليها لمدة عشر ثوان ومن ثمَّ إعادتها إليه، وبعدئذ عرض على الشاشة الصورة التى رأيتها بصفحة ٣٣ جامعاً بين الصورتين طالبا من الحاضرين وصف ما يرونه وكانت النتيجة إن كل شخص تقريبا من الذين رأوا أولا صورة المرأة الشابة فى البطاقة، رأوا أيضاً نفس الصورة على الشاشة، وبالمثل كان كل شخص تقريبا من الذين رأوا صورة المرأة العجوز أولا فى البطاقة، رأوا أيضا صورتها على الشاشة.

عند ذاك سأل المحاضر أحد الطلبة أن يشرح ما رأه لطالب فى الجانب المقابل من الصف الدراسى، وبعد أن تبادلا الحديث، اشتعلت مشكلات الحوار.

«ماذا تقصد بأنها سيدة عجوز ؟ إنها لا يمكن أن تتجاوز العشرين أو الثانية والعشرين عاما !»

«على رسلك !! لابد أنك تمزح. إنها فى السبعين - بل تكاد تقترب من الثمانين!».

«ماذا دهاك ؟ هل عميت ؟ إن هذه السيدة شابة، وحسنة المظهر!»

«حسنة المظهر! بل إنها عجوز شمطاء»

وهكذا مضت المجادلة بين أخذ ورد، وكل شخص واثق ومتمسك بموقفه أو موقفها. لقد حدث كل هذا بالرغم من توفر ميزة على قدر بالغ من الأهمية أمام الطلبة - فقد كان معظمهم يعلم مسبقا عن طريق العرض الذى تم بوجود وجهة نظر أخرى فى الواقع - وهو الأمر الذى لم يحظ بإقرار معظمنا. ومع ذلك، فقد حاول قليل من الطلبة، منذ البدء، محاولة النظر إلى هذه الصورة عبر إطار مرجعى مختلف.

وبعد فترة من المناقشات غير المثمرة، توجه أحد الطلبة إلى الشاشة وأشار إلى خط على الرسم. «هذه هى قلادة المرأة الشابة» عندها أجاب طالب آخر، «لا، إنه فم المرأة العجوز» وشيئا فشيئا شرعا فى مناقشة نقاط الاختلاف بهدوء، حتى نهض آخر الأمر واحد من الطلبة، وتبعه آخر لدى إدراكهما الحقيقة فجأة حين ركزا على صورتى المرأتين، ومع تواصل النقاش الهادئ والموضوعى والمتسم بالاحترام، أصبح بإمكان كل من بالفصل رؤية وجهة النظر الأخرى. غير أنه حينما وجهنا النظر بعيدا عن الصورة ثم إليها، كان معظمنا قادرا على أن يرى على الفور الصورة التى كان معدا وموجها لأن يراها جميعنا فى غضون الثوانى العشر.

إننى دائما ما أستخدم هذا العرض للمفاهيم أثناء عملى مع الأفراد والمؤسسات نظرا لما يسفر عنه من رؤى عميقة عديدة فيما يتعلق بالفاعلية على كل من مستوى الفرد وفيما بين الأشخاص: حيث يوضح العرض، فى المقام

الأول، مدى قوة التوجيه فى التأثير على مدركاتنا، وعلى تصوراتنا الذهنية. وإذا كان لعشر ثوان هذا القدر من التأثير على طريقتنا فى رؤية الأشياء، فكيف يكون الأمر مع التوجيه على مدى العمر كله ؟ لقد وضعت المؤثرات التى نقابلها فى حياتنا الأسرة، المدرسة، دور العبادة، بيئة العمل، الأصدقاء، الزملاء، والمُثُلُ الاجتماعية السائدة كالصفات الأخلاقية الذاتية ـ وضعت جميعها بصماتها علينا فى صمت وبدون وعى منا، وأسهمت فى تشكيل أطرنا ـ تصوراتنا الذهنية، وخرائطنا.

كذلك يوضح هذا العرض أن هذه التصورات الذهنية هى المصدر الذى تنبثق منه توجهاتنا وسلوكياتنا، حيث لا يمكننا العمل فى استقامة بعيدا عنها. وببساطة فإنه يتعذر علينا الحفاظ على «التوحد!!». إذا ما تحدثنا أو سرنا بشكل يختلف عما نراه. فإذا ماكنت من بين نسبة التسعين فى المائة الذين يرون، على نحو نمطى، المرأة الشابة فى الصورة المركبة عندما يكونون موجهين فى هذا الاتجاه، فإنك بالتأكيد ستواجه صعوبة فى التفكير وفقا للنمط الآخر الذى يرى معاونتها على عبور الطريق، ومن هنا فإن كلا من *توجهك* إزاءها *وسلوكك* نحوها يتعين أن يكون متسقا مع الطريقة *التى رأيتها* عليها.

وإزاء ذلك تبرز إحدى المتاعب الأساسية التى تتصف بها الصفات الأخلاقية الذاتية، حيث إن محاولة تغيير التوجهات والسلوكيات الظاهرية لن يجدى فتيلا على المدى الطويل إذا ما أخفقنا فى تمحيص التصورات الذهنية الأساسية التى تنبثق عنها تلك التوجهات والسلوكيات.

كذلك فإن هذا العرض للمفاهيم يوضح مدى القوة التأثيرية للمعايير المرجعية على الطريقة التى نتعامل بها مع الآخرين، وبقدر ما نعتقد أن نظرتنا إلى الأشياء تتصف بالوضوح، والموضوعية، فإننا نبدأ فى إدراك أن

الآخرين ينظرون إليها بصورة مختلفة انطلاقا من وجهات نظرهم التى تتسم على ما يبدو بقدر متساو من الوضوح والموضوعية. «إن مواقفنا تعتمد على مواقعنا»

ويميل كل منا للاعتقاد بأننا نرى الأشياء كما هى، أى أننا نتسم *بالموضوعية*، غير أن هذا يخالف الواقع. إننا نرى العالم ليس *كما* هو، بل كما نكون نحن ـ أو، كما تم تكييفنا على رؤيته، وعندما نفتح أفواهنا لنصف ما نراه، فإننا فى الواقع نصف أنفسنا، ومدركاتنا، ومعاييرنا، وعندما يختلف الآخرون معنا، فإننا نظن على الفور أنهم على خطأ. غير أنه وفقا لمجريات العرض فإن الأشخاص الذين يتمتعون بالإخلاص وصفاء الذهن يرون الأشياء بصورة مغايرة، حيث ينظر كل منهم إليها من خلال عدسة تجربته الذاتية.

ولا يعنى ذلك نفى وجود الحقائق، ففى العرض يقوم شخصان، كان كل منهما قد تعرض مبدئيا لتأثيرات توجيهات مختلفة، بالنظر سويا إلى الصورة الثالثة، وبذا فإنهما ينظران معا إلى نفس الحقائق المتطابقة ـ الخطوط السوداء والمساحات البيضاء ـ وقد يقر كلاهما بتلك الحقائق. غير أن تفسير كل شخص منهما لهذه الحقائق يمثل هذه الخبرات السابقة، وتصبح الحقائق دون أى معنى على الإطلاق خارج نطاق هذا التفسير، وكلما زاد إدراكنا لتصوراتنا، وخرائطنا، أو فرضياتنا الأساسية، وبالقدر الذى خضعنا فيه لتأثيرات تجاربنا، كلما زادت قدرتنا على الاضطلاع بمسؤولية تلك التصورات وتمحيصها، واختبارها فى مواجهة الحقيقة، والاستماع للآخرين والانفتاح على مدركاتهم، الأمر الذى يتيح الإطلاع على صورة أكثر رحابة ووجهة نظر أشد موضوعية.

قوة تغيير الصورة الذهنية

ربما كان أهم المفاهيم التى يمكن اكتسابها من عرض المدركات تتركز فى مجال تغيير الصورة الذهنية، والذى يمكن أن نطلق عليه تجربة «آهاّ» (الإدراك المفاجئ) حينما «يرى» شخص ما فى نهاية المطاف الصورة المركبة بطريقة أخرى، وكلما كان الشخص أكثر ارتباطاً بالمدركات الأولية، كلما كانت تجربة «آهاً» أشد قوة. إنها أشبه ما تكون بضوء يسطع فجأة داخل الشخص.

وقد نشأ مصطلح تغيير *الصورة الذهنية* مع (توماس كوهن) Thomas Kuhn الذى صكه فى كتابه الزائع الصيت *هيكلة الثورات العلمية* وأوضح كوهن كيف أن تقريبا كل اختراق مهم فى مجال الجهود العلمية هو فى المحل الأول اختراق للتقاليد، وللطرق العتيقة فى التفكير، والتصورات التى عفى عليها الزمن.

لقد كان بطليموس، الفلكى المصرى العظيم، يعتقد بأن الأرض هى محور الكون، غير أن كوبر نيكوس أوجد تحويلا لهذا التصور، وأثار فى نفس الوقت قدراً ضخماً من المقاومة والاضطهاد، حينما جعل من الشمس مركز الكون، وفجأة نشأ تفسير مختلف لكل شئ.

كذلك كان نموذج نيوتن فى الفيزياء مثلا شديد الانتظام كدقات الساعة ومازال يشكل الأساس للهندسة الحديثة، على الرغم من أنه كان جزئياً غير مكتمل تماماً، وجاء أينشتين فأحدث ثورة فى عالم العلوم، عبر نموذج النسبية التى اكتسبت قدرا أوفر من الشروح والتنبؤات.

وقبل التطور الذى شهده مجال الجراثيم، كانت نسبة عالية للغاية من النساء والأطفال يموتون أثناء الولادة، دون أن يفهم أحد السبب، وفى المناوشات الحربية، كان عدد الرجال الذين يلقون حتفهم من جراء الجروح الطفيفة

والأمراض البسيطة أكثر من أصحاب الإصابات الخطيرة على خطوط الجبهة. غير أنه عقب التطور الذى شهدته نظرية الجراثيم، أمكن تحقيق تقدم مذهل وجوهرى فى مجال الطب، ويرجع الفضل فى ذلك لهذا التصور الجديد كلية، وللأسلوب الأفضل والأكثر تطورا فى فهم ما كان يحدث.

وإذا جئنا للولايات المتحدة الأمريكية اليوم نجد أنها ثمرة لتغيير الصورة الذهنية. لقد كانت الملكية، والحق الإلهى للملوك هى المفهوم التقليدى للحكومة والذى ساد لعدة قرون، وأعقب ذلك نشوء إطار مرجعى مختلف - إنه حكومة الشعب، بالشعب وللشعب، وقد كان مولد الديمقراطية الدستورية إيذانا بإطلاق طاقة إنسانية وإبداعية هائلة، وخلق مستوى من المعيشة، ومن الحرية، والتحرر، ومن النفوذ والآمال لم يسبق له مثيل فى تاريخ الكرة الأرضية.

ومن ناحية أخرى فليست جميع تغييرات الصورة الذهنية ذات اتجاهات إيجابية. وكما لاحظنا، فإن عملية التحول من الصفات الأخلاقية المثالية إلى الصفات الأخلاقية الذاتية جرفتنا بعيداً عن الجذور التى تعزى النجاح والسعادة الحقيقين.

وسواء كانت تغييرات الصورة الذهنية تقودنا لاتجاهات إيجابية أو سلبية، أو كانت ناجمة عن طفرة أو تطور تدريجى، فإنها تنقلنا من طريقة لرؤية العالم إلى طريقة أخرى. كما أن تلك التغييرات تخلق تغيرا قويا، وسواء كانت تصوراتنا سليمة أو خاطئة، فإنها تشكل المصادر لتوجهاتنا، وسلوكياتنا، وفى نهاية المطاف لعلاقاتنا مع الآخرين.

وفى هذا الصدد، فإننى أتذكر تجربة خضتها صباح يوم أحد فى قطار الأنفاق بمدينة نيويورك أسفرت عن تغيير صورة ذهنية طفيف. كان الركاب جالسين فى سكينة - بعضهم يقرأ الصحف، وبعضهم مستغرق فى التفكير، وآخرون مغمضين أعينهم فى استرخاء، وكان الجو ساكناً ومفعماً بالهدوء.

وفجأة، صعد رجل يصحبه أطفاله الذين سرعان ما ملأ ضجيجهم وهرجهم عربة القطار ونقلها على الفور من حال إلى حال. جلس الرجل إلى جانبى، وأغلق عينيه، غافلا على ما يبدو عن الموقف كله. كان الأطفال يتبادلون الصياح، ويتقاذفون بالأشياء، بل ويجذبون الصحف من الركاب. كان الأمر مثيراً للانزعاج، ورغم ذلك استمر الرجل فى جلسته إلى جوارى دون أن يحرك ساكنا.

كان من الصعب ألا أشعر بالضيق. لم أكن أصدق أن يكون على هذا القدر من التبلد والسماح لأبنائه بالركض هكذا دون ضابط، دون أن يفعل شيئا، ومتخليا عن مسؤوليته تماما، وكان من اليسير أن تلمس أيضا ما يشعر به الركاب الآخرون من ضيق. وأخيرا، وبقدر غير معتاد من الصبر وضبط النفس، التفت إلى الرجل قائلا، «إن أطفالك، ياسيدى، يسببون ازعاجا للكثير من الناس، وإنى لأعجب إن لم تستطع أن تكبح جماحهم أكثر من ذلك؟» فتح الرجل عينيه كما لو كان يعى الموقف للمرة الأولى وقال فى لطف، «نعم، إنك على حق. يبدو أنه يتعين علىَّ أن أفعل شيئا إزاء هذا الأمر. لقد قدمنا لتونا من المستشفى حيث لفظت والدتهم أنفاسها الأخيرة منذ ساعة واحدة. إننى عاجز عن التفكير، وأظن أنهم لا يدرون كيف يواجهون الموقف أيضا.»

هل لك أن تتخيل شعورى أنئذ ؟. لقد حدث تغيير للصورة الذهنية. لقد *رأيت* الأمور مختلفة فجأة، ونظرا لأننى *رأيت* بصورة مختلفة، فقد فكرت بصورة مختلفة، و*أحسست* بصورة مختلفة، وتصرفت بصورة مختلفة. لقد أنفثأ غضبى. لم أعد أعبأ بالتحكم فى توجهى أو فى سلوكى، وامتلأ قلبى بآلام الرجل، وتدفقت مشاعر التعاطف والتراحم دون قيود. «هل ماتت زوجتك للتو ؟ إننى آسف ! هل تتحدث معى بشأنها ؟ هل يمكننى المساعدة ؟». لقد تغير كل شئ فى لحظة.

وهكذا فإن كثيرا من الناس يمرون بتغير رئيسى مماثل فى التفكير حينما يواجهون أزمة تهدد حياتهم ثم فجأة يرون أولوياتهم فى ضوء مختلف، أو حينما يجدون أنفسهم فجأة فى دور جديد، كزوج أو زوجة، كأب أو جد، كمدير أو قائد.

إننا نستطيع قضاء أسابيع، أو شهور، بل وسنين كادحين مع الصفات الأخلاقية الذاتية محاولين تغيير توجهاتنا وسلوكياتنا ولا نحاول حتى مجرد البدء للاقتراب من ظاهرة التغير الذى يحدث تلقائيا عندما نرى الأشياء فى صورة مختلفة.

وهكذا يبدو بجلاء أنه إذا رغبنا فى إجراء تغيرات طفيفة نسبيا فى حياتنا، فلربما استطعنا التركيز بطريقة ملائمة على توجهاتنا وسلوكياتنا. أما إذا رغبنا فى إجراء تغيير جوهرى وكمى، فإنه يتعين أن تنصب جهودنا على تصوراتنا الذهنية الأساسية، ووفقا لكلمات ثورو Thoreau، «مقابل ألف ضربة على أوراق الشر، تأتى ضربة واحدة على الجذور». إننا نستطيع تحقيق تقدم كمى فى حياتنا فقط حال تركنا توجيه الضربات إلى أوراق التوجه والسلوك والتركيز على الجذور، على المعايير التى تنبثق عنها توجهاتنا وسلوكياتنا.

الرؤية والكينونة

من الطبيعى أن جميع تغييرات الصورة الذهنية ليست تلقائية، وخلافاً للإدراك التلقائى الذى حدث فى قطار الأنفاق، فإن تجربة تغيير الصورة الذهنية التى خضتها مع زوجتى ساندرا من أجل ابننا كانت عملية بطيئة، وعسيرة ومقصودة، ولقد كانت مقاربتنا الأولى نتاج حصاد السنوات من التوجيه والتجريب مع الصفات الأخلاقية الذاتية. لقد كانت نتيجة لتصورات أشد عمقا كنا نكنها لنجاحنا كوالدين إضافة إلى كونها مقياسا لنجاح أبنائنا. ولم يكن بوسعنا، دون تغيير هذه الصور الذهنية الأساسية، أن نرى الأشياء فى

صورة مختلفة، الأمر الذى مكننا أن نخلق التغيير الكمى فى أنفسنا وفى موقفنا.

وحتى يمكن رؤية ابننا بصورة مختلفة، كان علىّ وعلى ساندرا أن نكون مختلفين، وقد تكون تصوراتنا الذهنية جديدة حينما كنا عاكفين على تنمية وتطوير شخصيتينا.

إن التصورات الذهنية لا يمكن فصلها عن الشخصية، *والكينونة هى الرؤية* فى أبعادها الإنسانية، وما *نراه* يرتبط فى علاقة متبادلة إلى حد فائق مع ما تكونه، وعليه فليس بإمكاننا قطع شوط بعيد بهدف تغيير رؤيتنا دون أن نغير تلقائيا كينونتنا، والعكس صحيح.

وحتى فى تجربتى صباح يوم ما فى قطار الأنفاق والتى تغيرت فيها تصوراتنا بشكل بدا تلقائيا، فإن تغيير الرؤية كان ناجما عن ومحدودا بشخصيتى الأساسية.

إننى على ثقة من أن بعض الناس، حتى لدى فهمهم المفاجئ للموقف الحقيقى، لن تتجاوز مشاعرهم مجرد وخزة ندم أو إحساس غامض بالذنب حين يستمرون جالسين فى صمت باعث على الحرج بجوار هذا الرجل الغارق فى الحزن والاضطراب. ومن ناحية أخرى، فإننى على يقين بنفس الدرجة أن هناك أناساً آخرين يتحلون أصلاً بدرجة عالية من الحساسية، كانوا سيدركون أن هناك مشكلة أعمق مما يبدو ويسارعون إلى تفهمها ومد يد العون بأسرع مما فعلت.

وترجع قوة التصورات الذهنية إلى أنها تخلق العدسة التى من خلالها نرى العالم، وتعتبر قوة تغيير الصور الذهنية بمثابة القوة الأساسية للتغير الكمى، سواء كان هذا التغير تلقائيا أو نتيجة لتطور بطئ ومقصود.

التصورات الذهنية المرتكزة على المبادئ

ترتكز الصفات الأخلاقية المثالية على الفكرة الجوهرية الأساسية التى تقول بأن هناك *مبادئ* تتحكم فى التأثير الإنسانى ـ إنها قوانين طبيعية فى نطاق الإنسان، قوانين حقيقية وثابتة «وموجودة» دون جدال بمثل وجود قوانين مثل الجاذبية فى نطاق الطبيعة.

وفى مثال لفرانك كوخ Frank Koch فى مجلة «بروسيد نجز» "Proceedings" وهى مجلة المعهد البحرى، يمكن أن نستدل على فكرة الوجود الحقيقى ـ وكذلك تأثير ـ هذه المبادئ من خلال روايته لتجربة أخرى عن تغيير الصور الذهنية.

«انضمت سفينتان حربيتان لفرقة التدريب التى كانت تجرى مناورات فى طقس هائج لعدة أيام، وكنت أخدم على متن سفينة القيادة وأسندت إلى مهمة الخفارة على الجسر حين بدأ الليل يرخى سدوله. كانت الرؤية ضعيفة مع وجود رقع من الضباب مما حدا بالقائد إلى البقاء على الجسر مراقبا لكل ما يدور من أنشطة.

وبعد قليل من حلول الظلام، أفاد الحارس المعين للمراقبة على طرف الجسر بأن هناك «ضوءاً، يتجه ناحية المقدمة اليمنى».

صاح القائد، «هل هو ثابت أم يتحرك إلى الخلف؟»

أجاب الحارس «إنه ثابت»، وهو ما كان يعنى أن اتجاهنا ينذر بصدام خطير مع تلك السفينة.

عند ذاك نادى القائد على رجل الإشارة، «أعط إشارة لتلك السفينة : إننا على مسار اصطدامى، غيروا من اتجاهكم عشرين درجة.»

وجاء الرد عبر الإشارة : «من الأفضل أن تقوموا أنتم بتغيير مساركم عشرين درجة».

قال القائد : «ابعث له بما يلى : أنا القائد. غيروا الاتجاه عشرين درجة.»

جاءت الإجابة، «إننى بحار من الدرجة الثانية. من الأفضل لكم تغيير اتجاهكم عشرين درجة.»

عند ذاك، تملك الغضب من القائد. ومع بصقة فى الهواء، قال: «ابعث رسالة، إننى سفينة حربية. غير اتجاهك عشرين درجة.» وجاء الرد عبر إشارات الضوء، «إننى مجرد منارة» وقمنا بتغيير مسارنا.

إن تغيير الصورة الذهنية الذى مارسه القائد ـ ومارسناه معه من خلال هذه الأحداث ـ يضع الأمر فى ضوء مختلف كلية. إننا نرى حقيقة نفاها إدراكه المحدود ـ حقيقة كان من المتعذر علينا فهمها فى إطار حياتنا اليومية بمثل ما كانت بالنسبة للقائد وسط الضباب.

إن المبادئ أشبه ما تكون بالمنارات. إنها قوانين طبيعية تستعصى على الانتهاك. إنها كما قال عنها المخرج العالمى سيسل ب لكاميل فى فيلمه الرائع *الوصايا العشر*، «من المستحيل علينا أن ننتهك القانون، وكل ما يمكن أن نفعله هو انتهاك أنفسنا أمام القانون».

وفى الوقت الذى قد ينظر فيه الأشخاص إلى حيواتهم وعلاقاتهم المتبادلة فى إطار التصورات الذهنية أو الخرائط المنبثقة عن تجاربهم وما تم توجيههم له فإن هذه الخرائط ليست الإقليم. إنها «حقيقة موضوعية» ومجرد محاولة لوصف الإقليم.

إن «الحقيقة الموضوعية» أو الإقليم نفسه، يتكون من مبادئ «هادية

كالمنارة» تحكم التطور والسعادة الإنسانية - إنها قوانين طبيعية مغزولة فى صلب نسيج كل مجتمع متحضر عن مراحل التاريخ وتضم جذور كل أسرة ومؤسسة خاضت غمار المعاناة وتمتعت بالازدهار، ولن يغير مدى الدقة التى تصف بها خرائطنا العقلية معالم الإقليم من حقيقة وجوده.

وتبدو حقيقة هذه المبادئ أو القوانين الطبيعية واضحة أمام أى شخص يفكر ويمحص فى عمق دورات التاريخ الاجتماعى، وتطفو هذه المبادئ على السطح مرارا وتكرارا، وبقدر المدى الذى يبلغه الناس فى مجتمع ما فى إدراكها والتعايش فى توافق معها بقدر ما يتقدمون تجاه البقاء والتوازن أو تجاه التفكك والفناء.

إن المبادئ التى أشير إليها ليست أفكاراً سرية، أو غامضة أو «دينية». وليس هناك مبدأ واحد يرشد إليه هذا الكتاب ينطبق بصفة خاصة على أى عقيدة أو دين بما فى ذلك عقيدة المؤلف. وهذه المبادئ جزء مما يتشكل منه غالبا كل دين كبير راسخ منذ القدم، إضافة إلى النظم الأخلاقية والفلسفات الاجتماعية الضاربة بجذورها فى التاريخ.

إنها مبادئ واضحة فى ذاتها ويمكن لأى شخص أن يتثبت منها. بل إن هذه المبادئ أو القوانين الطبيعية تكاد غالبا أن تكونْ جزءا من الحالة الإنسانية، جزءا من الوعى الإنسانى، جزءا من الضمير الإنسانى. إنها تبدو كما لو كانت توجد فى جميع بنى البشر، بغض النظر عن التكوينات الاجتماعية وانتماءاتهم لها، حتى ولو كانوا مهمشين أو مسلوبى الإرادة فى ظل هذه التكوينات أو فى ظل المعارضة لها.

إننى أشير، على سبيل المثال، إلى مبدأ *الإنصاف*، الذى ينبثق منه مفهومنا الكلى للمساواة والعدالة، ويبدو أن الأطفال الصغار يمتلكون إحساسا فطريا

بفكرة الإنصاف حتى بدون تجارب مضادة لتكييفهم، وهناك فروق شاسعة حول كيفية تعريف وتحقيق الإنصاف، غير أن هناك إدراكاً عالميًّا شاملاً تقريبا للفكرة.

ومن بين الأمثلة الأخرى قد تندرج مبادئ *النزاهة، والأمانة*، التى تخلق الأساس للثقة والتى تعد بدورها جوهرية للتعاون وللتطور الشخصى ونمو العلاقات الجماعية على المدى الطويل.

ونأتى لمبدأ آخر وهو *الكرامة الإنسانية*. إن المفهوم الأساسى فى إعلان استقلال الولايات المتحدة الأمريكية يبرز هذه القيمة أو هذا المبدأ. «إننا نعتبر أن الحقائق التالية واضحة بذاتها. لقد خلق جميع الناس متساويين وأسبغ عليهم خالقهم حقوقا معينة غير قابلة للتعديل، ومن بينها حق الحياة، والحرية، والتمتع بالسعادة.

ومن المبادئ الأخرى *الخدمة*» أو فكرة المشاركة، مبدأ *الجودة* أو التميز.

وهناك أيضاً مبدأ *الإمكانات الكامنة*، الذى ينطوى على فكرة أننا نحمل فى داخلنا أجنة قادرة على النمو والتطور وإطلاق المزيد والمزيد من الإمكانات، وتطوير المزيد والمزيد من المواهب، ومن المبادئ التى ترتبط ارتباطا وثيقا «بالإمكانات» مبدأ *النمو* - وهو عملية إطلاق الإمكانات وتطوير المواهب، مع الحاجة لأن تصحبها مبادئ أخرى مثل *الصبر والتنشئة* و *التشجيع*.

إن المبادئ ليست هى نفسها الممارسات، حيث إن الممارسة هى نشاط أو عمل محدد والممارسة التى تفلح فى ظرف ما لا يتحتم بالضرورة أن تنجح فى ظرف آخر، كمثل الآباء الذين حاولوا تنشئة طفلهم الثانى على غرار ما فعلوا ونجحوا مع الطفل الأول.

وفى حين أن الممارسات تنحصر فى مواقف محددة، فإن المبادئ تمثل حقائق عميقة الغور، وراسخة الأسس تحظى بالتطبيق على نطاق العالم كله، وتنطبق الممارسات على الأفراد، وحالات الزواج، والعائلات، والمؤسسات الخاصة والعامة من كل نوع، وعندما يتم تمثل هذه الحقائق داخل النفس وتتخذ صفة العادات فإنها تعطى الناس القوة على خلق مجموعة شديدة التنوع من الممارسات للتعامل مع مواقف متباينة. المبادئ أيضاً ليست هى «*القيم*». فعصابة من اللصوص يمكن أن تتشارك فى بعض القيم والتى تتناقض مع المبادئ الأساسية التى نتحدث عنها. إن المبادئ هى الإقليم والقيم هى الخرائط، وحينما نثمن المبادئ السليمة، فإننا نضع أيدينا على الحقيقة - وهى معرفة الأشياء كما هى.

وتعتبر المبادئ دليلاً إرشاديا للسلوك الإنسانى بما أثبتته من احتوائها على قيم ثابتة ودائمة. إنها الأساس الراسخ. إنها غير قابلة لدرجة كبيرة للنقاش نظرا لوضوحها الذاتى، ولعل أحد الطرق التى يمكن من خلالها الإدراك السريع لطبيعة الوضوح الذاتى للمبادئ يتمثل ببساطة فى النظر إلى مدى السخف الكامن فى محاولة ممارسة معيشة فعالة قائمة على نقائض المبادئ، وأشك إن كان يوجد أحد على الإطلاق يؤمن حقا بأن الغبن، والخداع، والوضاعة، والتفاهة، والضآلة، أو الانحلال تمثل أساساً صلباً للسعادة والنجاح الدائمين وعلى الرغم من أن البعض قد يحاول بشأن كيفية تعريف أو عرض أو إنجاز هذه المبادئ، فإن هناك على ما يبدو وعيا وإدراكا فطريين بأنها موجودة.

وكلما كانت خرائطنا أو تصوراتنا الذهنية أوثق ارتباطا مع هذه المبادئ أو القوانين الطبيعية، كلما كانت أكثر دقة وأداء لوظائفها، وسوف تؤثر الخرائط الصحيحة بشكل مطلق على فاعليتنا الشخصية وعلاقتنا الجماعية بما يتجاوز كثيرا جدا أى قدر من الجهد يبذل من أجل تغيير توجهاتنا وسلوكياتنا.

مبادئ النمو والتغيير

إن ما تتمتع به الصفات الأخلاقية الذاتية من بريق، وجاذبية طاغية يرجع إلى ما توفره من وسيلة ما سريعة وسهلة لتحقيق نمط رفيع من الحياة ـ نفوذ، وثروة شخصية، وعلاقات وطيدة مع أشخاص آخرين ـ دون خوض خطوات التطور الطبيعى للعمل والنمو الذى يجعل من كل ذلك أمرا ممكنا.

إنها مجرد شكل خال من المضمون. إنها مؤامرة «كن ثريا حالا» التى تعد المرء بتحقيق «الثروة دون عمل» ولقد تنجح الخطة فى الظاهر غير أن المتأمر يظل كامنا.

والصفات الأخلاقية الذاتية ليست سوى وهم وخداع، ومحاولة الوصول إلى نتائج رفيعة باتباع أساليب هذه الأخلاقيات وحلولها السريعة يماثل فى أثاره محاولة الوصول إلى مكان ما فى شيكاغو باستخدام خريطة خاصة بديترويت.

وحسب كلمات «إريك فروم Erich Fromm» وهو مراقب ذكى لجذور وثمار «الصفات الأخلاقية الذاتية» :

> إننا نقابل فى أيامنا هذه شخصا يتصرف كإنسان آلى، لايعرف ولا يفهم ذاته، والشخص الوحيد الذى يعرفه ليس سوى الشخص الذى يفترض أن يكونه، الذى حلت ثرثرته الفارغة محل الحديث ذى المضمون، الذى استبدلت ابتسامته المصطنعة بضحكته الصادقة، والذى أخذ احساسه المفعم باليأس الكئيب مكان الألم الصادق، ومن الممكن أن ينطبق على هذا الشخص أحد قولين أحدهما أنه يعانى من خلل فى سمتى العفوية والشخصانية والتى قد تبدو بلا علاج، وفى نفس الوقت يمكن أن يقال عنه أنه لا يختلف فى جوهره عن ملايين الناس الآخرين الذين يدبون على هذه الأرض

وعبر مراحل الحياة جميعها، هناك أطوار متدرجة للنمو والتطور. فالطفل يبدأ بالتقلب، ثم الجلوس، ثم الحبو، وأخيرا المشى والركض. وكل من هذه الخطوات لها أهميتها وكل منها تستغرق وقتا، ولا يمكن القفز فوق أى منها.

ويصدق هذا النمط على جميع مراحل الحياة، وعلى كافة مناحى التطور، سواء أكان تدريبا على تعلم العزف على البيانو أو التخاطب الفعال مع زميل فى العمل، كما أنه يصدق أيضا على الأفراد، وعلى الزواج، وعلى العائلات، وعلى المؤسسات.

إننا نعلم ونقبل هذه الحقيقة أو مبدأ *التدرج* فى مجال الأشياء الطبيعية، غير أن تفهمه فى مجالات العواطف، والعلاقات الإنسانية، بل وحتى فى مجال شخصية الفرد أقل شيوعا وأكثر صعوبة. وبافتراض فهمنا له، فإن تقبله والتعايش معه فى سلامة يعد أقل شيوعاً وأكثر صعوبة، ويترتب على ذلك، أننا نتطلع أحيانا إلى سلوك الطرق المختصرة، متوقعين إمكان تجاوزنا لبعض من تلك الخطوات الحيوية توفيرا للوقت والجهد وآملين فى نفس الوقت جنى النتائج المرغوبة.

غير أنه ماذا يحدث حينما نحاول اختصار التدرج الطبيعى فى مسار نمونا وتطورنا، فإذا كنت أنت مجرد لاعب كرة مضرب متوسط المستوى، وعزمت على أن تمارس اللعب على مستوى أعلى بهدف تحقيق انطباع أفضل، فماذا تكون النتيجة ؟ هل بإمكان التفكير الإيجابى بمفرده مساعدتك على التنافس بفاعلية أمام لاعب محترف ؟.

وماذا لونجحت فى إقناع أصدقائك بأنك قادر على العزف على البيانو بمستوى العازفين فى قاعة الكونشرتو فى حين أن مهاراتك الراهنة لا تتجاوز مهارة المبتدئين ؟

إن الإجابات ظاهرة الوضوح. إنه من المستحيل انتهاك، أو تجاهل، أو تجاوز هذا التدرج فى مجال التطور. إنه أمر يناقض الطبيعة، ولن تفضى محاولة السعى إلى انتهاج طريق مختصر إلا إلى خيبة الأمل والإحباط.

دعنا نفترض وجود مقياس من عشر درجات، فإذا كنتُ مصنفاً على المستوى الثانى فى مجال ما، وأرغبُ فى تحقيق المستوى الخامس، فإنه يتوجب أن أخطو إلى المستوى الثالث أولا. «إن رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة الأولى»، ولايمكن إنجازها إلاخطوة بخطوة فى كل مرحلة.

وإذا لم تسمح لمعلمك أن يعرف مستواك - بتوجيه سؤال أو الكشف عن جهلك - فلن تتعلم ولن تكبر. إنك لا تستطيع الاستمرار فى الادعاء طويلا؛ لأن موقفك سيفتضح فى نهاية المطاف. إن الاعتراف بالجهل هو الخطوة الأولى عادة فى رحلة تعلمنا، ولقد علَّمنا ثورو THoreau «كيف لنا أن نتذكر جهلنا، الذى يحتاج إليه نمونا، حينما نستخدم معرفتنا طوال الوقت ؟».

إننى أتذكر ذات مرة، حينما جاءتنى فتاتان شابتان، وهما ابنتا صديق لى، وكانتا منخرطتين فى البكاء تشكوان من فظاظة أبيهما وافتقاره إلى فهمهما، وتخشيان من مفاتحة أبويهما فى الأمر مخافة العواقب فى الوقت الذى كانتا فى أمس الحاجة إلى حبهما، وتفهمهما وإرشاداتهما.

تحدثت مع أبيهما ووجدت أنه كان على إدراك واع لما يحدث. غير أنه مع إقراره بعصبيته، فقد رفض أن يتحمل مسؤولية ما ينجم عنها وأن يتقبل بأمانة حقيقة انخفاض مستوى تطوره العاطفى. لقد كانت مبادرته باتخاذ الخطوة الأولى نحو التغيير أكبر مما يتحمله كبرياؤه.

ومن أجل أن نقيم علاقات فعالة مع الزوجة، أو الزوج، أو الأبناء، أو الأصدقاء، أو زملاء العمل، فإنه يتحتم علينا أن نتعلم الاستماع، وهو أمر

يقتضى قوة عاطفية. إن الاستماع ينطوى على الصبر، والتفتح، والرغبة فى الفهم - وهى صفات شخصية على مستوى رفيع من التطور. إنه من السهل للغاية أن تتصرف انطلاقا من مستوى عاطفى متدن، وأن تسدى نصائح على مستوى رفيع.

إن مستوى تطورنا يكون واضحا للغاية فى لعب كرة المضرب أو العزف على البيانو، حيث يكون التظاهر مستحيلا. غير أن الأمريكيين أقل وضوحا فى مجالات تطور السمات الشخصية والعاطفية. إننا نستطيع أن «نتكلف» و«ننتحل» أمام شخص غريب أو شريك. إننا نستطيع أن نتظاهر، كما يمكننا أن نتجاوز ذلك بسلام لمدة وجيزة - علانية على الأقل. بل إننا قد نخدع أنفسنا. ومع ذلك فإننى أعتقد أن معظمنا يعرف حقيقة من نكون داخل ذواتنا، وبالمثل يعرف ذلك الكثير ممن نخالطهم فى الحياة وفى العمل.

لقد شاهدت العواقب الناجمة عن محاولة اختصار هذا التدرج الطبيعى للنمو خاصة فى مجال الأعمال حيث يحاول رجال الأعمال «شراء» ثقافة جديدة تعلن عن تحسينات فى الإنتاجية، والجودة، والثقة، وخدمة الزبائن باستخدام الخطب الرنانة، والابتسامة المرحبة، والتدخلات الخارجية، أو من خلال الاندماجات، والحيازات، والاستيلاء عنوة أو بالتراضى. غير أن ذلك يتجاهل مناخ الثقة الضئيلة التى تفرزها مثل هذه الممارسات الاحتكارية، وعندما تخفق هذه الوسائل، فإنهم يفتشون عن وسائل أخرى فى منظومة الصفات الأخلاقية الذاتية التى تحقق النجاح - وهم طوال الوقت يتجاهلون وينتهكون المبادئ وخطوات التدرج الطبيعى التى تستند إليها وتقوم عليها ثقافة الثقة الكبيرة.

إنى أتذكر أنى انتهكت هذا المبدأ بصفتى أبا منذ سنوات عديدة، فقد عدت إلى المنزل لأحضر احتفال ابنتى بعيد ميلادها الثالث، حيث وجدتها منزوية فى

ركن من الحجرة الأمامية، متشبثة فى عناد بجميع هداياها، رافضة تماما أن يشاركها الأطفال الآخرين اللعب بها. كان أول مالحظت وجود الكثير من الآباء داخل الحجرة يشاهدون هذا المسلك الأنانى. تملكنى الحرج، وضاعفه أننى كنت فى نفس الوقت ألقى محاضرات فى الجامعة حول العلاقات الإنسانية. ولقد علمت، أو شعرت على أقل تقدير - ماذا يتوقع منى هؤلاء الآباء.

كان الجو فى الغرفة مشحونا للغاية - كان الأطفال متزاحمين حول ابنتى، مادين أيديهم طلبا للعب بالهدايا التى كانوا قد أعطوها إياها للتو، فى حين أن ابنتى كانت ترفض ذلك فى إصرار عنيد. عندئذ قلت لنفسى، «يجب علىَّ بالتأكيد تعليم ابنتى قيمة المشاركة والتى هى إحدى أهم الأشياء التى نؤمن بها».

فى البداية تقدمت بمطلب بسيط، «عزيزتى، من فضلك أشركى أصدقائك فى اللعب التى أهدوها إليك؟»

جاءت إجابتها الصريحة، «لا»

كانت خطوتى التالية تنطوى على قدر قليل من الإقناع، «عزيزتى، إذا تعلمتى مشاركتهم فى لعبك وهم فى بيتك، فسيشركونك فى لعبهم عندما تذهبين إلى بيوتهم.»

جاءت الإجابة الفورية أيضاً «لا».

عند ذاك بدأت أحس بمزيد من الحرج لما بدا من افتقادى لأى تأثير عليها. وكان الأسلوب الثالث الذى اتبعته يستند إلى الرشوة.

قلت لها بنعومة بالغة، «عزيزتى، إذا أشركتيهم، سأقدم لك مفاجأة خاصة. سأعطيك قطعة من اللبان».

انفجرت الطفلة صائحة، «لا أريد لبانا».

عند هذا الحد بدأ الغضب يتملكنى. وفى محاولتى الرابعة لجأت إلى التخويف والتهديد، «مالم تشركيهم معك ستكونين فى مأزق!»

«لايهمنى ذلك!» جاءت إجابتها الباكية. «إنها أشيائى، ولا يتحتم علىّ أن أشركهم معى!!»

وأخيرا، لجأت إلى العنف، حيث أخذت بعض اللعب منها وأعطيتها للأطفال الآخرين. «هيا يا أطفال، العبوا بها»

ربما كانت ابنتى فى حاجة إلى تجربة امتلاك الأشياء قبل أن تستطيع منحها. (فى الواقع، مالم أمتلك شيئا، هل يمكننى حقيقة أن أعطيه لأحد ؟). كانت فى حاجة لى بصفتى والدها أن أكون على مستوى أعلى من النضج العاطفى لأنقل إليها هذه التجربة. غير أننى فى تلك اللحظة، وضعت رأى هؤلاء الآباء عنى على قدر أعلى من نمو وتطور ابنتى وعلاقاتنا معا. لقد قمت ببساطة بإصدار حكم أولى بأننى على حق، وأنها يجب أن تتشارك، وأنها كانت على خطأ إذ لم تفعل هذا.

ربما كنت قد غاليت فى أن أفرض عليها مستوى أعلى مما أتوقعه منها لأننى ببساطة كنت على مستوى متدن وفقا لمقياسى الخاص لقد كنت قادراً أو غير راغب فى بذل *الصبر* أو *الفهم*، لذا فقد توقعت منها أن تعطى *الأشياء*. وفى محاولة لتعويض عجزى، *اقترضت القوة* من مكانتى وسلطتى وأجبرتها على فعل ما أردت أن تفعله.

غير أن افتراض القوة ينشئ الضعف. إنه ينشئ الضعف لدى المقترض لأنه يدعم الاعتماد على عوامل خارجية لإنقاذ الأشياء. إنه ينشئ الضعف فى الشخص المجبر على الإذعان، ويعوق تطوير التفكير العقلانى المستقل، والنمو،

والمعايير الداخلية. وأخيرا ، فإنه ينشئ الضعف فى العلاقات، حيث يحل الخوف محل التعاون، ويصبح الطرفان المعنيان أكثر نزوعا للتسلط واتخاذ المواقف الدفاعية.

ثم ماذا يحدث حينما يتغير مصدر القوة المفترضة ـ أيا ما كان حجما ضخما أو قوة جسدية، منصبا ، سلطة، كفاءة، رمزا وطنيا ، مظهرا ، أو ماضياً مجيداً ـ أو يفقد هذا المصدر موقعه؟

فلو كنت أكثر نضجا ، لكنت قد عولت على قوتى الباطنية على فهمى للتشارك وللنمو ، وقدرتى على الحب والتنشئة، وسمحت لابنتى أن تختار بحرية بين الرغبة أو عدم الرغبة فى التشارك. ولربما بعد محاولات المناقشة العقلانية معها ، كنت قد نجحت فى تحويل انتباه الأطفال الآخرين إلى لعبة مسلية، رافعا كل هذا الضغط العاطفى عن ابنتى. لقد تعلمت أنه إذا شعر الأطفال بالملكية الحقيقية، فإنهم يتشاركون بصورة طبيعية، وحرة، وتلقائية للغاية.

لقد كانت خلاصة تجربتى أن هناك أوقاتا تصلح للتعليم وأوقاتا لا يتعين فيها التعليم، وعندما تكون العلاقات متأزمة، والجو مشحون بالعواطف، فإن أية محاولة للتعليم ينظر إليها عادة على أنها شكل من التحكم والرفض. ولكن إذا انفردنا بالطفل فى هدوء، حينما تكون العلاقات طيبة ثم مناقشة وتوصيل القيمة المبتغاة، فإن النتيجة تكون على الأرجح أكثر تأثيرا ، ولعل النضج العاطفى اللازم لفعل ذلك كان دون مستوى قدرتى على الصبر وضبط النفس آنذاك.

إن الشعور بالتملك ربما كان يلزم أن يأتى قبل الشعور بالتشارك الحقيقى. ولعل العديد من الناس الذين يعطون بطريقة آلية أو يرفضون العطاء والتشارك فى زيجاتهم وعائلاتهم لم يستشعروا قط معنى الملكية لأنفسهم، ولشعورهم بهوياتهم وقيمهم الذاتية. إن بذل المعاونة الحقيقية لنمو أطفالنا قد

يتطلب قدراً من الصبر يسمح لهم باستيعاب الإحساس بالتملك، وقدرا آخر من الحكمة يتيح تعليمهم قيمة العطاء مع تقديم القدوة على ذلك بأنفسنا.

المشكلة هى طريقة النظر إلى المشكلة

يبتهج الناس حينما يرون حياة الأفراد، والعائلات، والمؤسسات القائمة على مبادئ صلبة تذخر بالأحداث السعيدة، ويستولى عليهم الإعجاب بذلك النضج وتلك القوة الشخصية، وهذه الوحدة والروح الجماعية العائلية، وهذا التراث المؤسس المحكم والمرن.

وتكشف طلباتهم فى جوهرها وبكل وضوح عن تصوراتهم الذهنية الأساسية : «كيف أنجزتم ذلك؟ هل لك أن تعلمنى وسائلكم إليها؟» والحقيقة أن ما يقصدونه هو، «زدنى ببعض النصائح أو الحلول السريعة التى تعمل على تخفيف الآلام التى أعانى منها»

ولسوف ينجحون فى العثور على بعض الناس الذين يستجيبون لرغباتهم وتعليمهم هذه الأشياء. ولفترة وجيزة قد يبدو أن هذه المهارات والوسائل قد حققت أغراضها، بل إنها قد تحد من بعض المشكلات الحادة أو المزمنة عبر المسكنات والوسائل الإعلامية الاجتماعية.

غير أن الأمراض المزمنة الكامنة ستظل قائمة، وستظهر أعراض حادة أخرى لها، وكلما انغمس الناس فى توخى الحلول السريعة والتركيز على المشكلات والآلام الحادة، كلما أسهمت هذه الوسيلة بالتحديد فى تفاقم الحالة المزمنة الكامنة.

إن الطريقة التى نرى بها المشكلة هى فى حد ذاتها المشكلة.

ولك أن ترجع مرة أخرى إلى بعض الاهتمامات التى تحدث عنها هذا الفصل من الكتاب، وإلى تأثير الفكر الخاص بالأخلاقيات الذاتية.

«لقد حضرت دورة تدريبية بعد أخرى فى مجال الإدارة الفعالة. إننى أتوقع الكثير من مرءوسى وأبذل قصارى جهدى لأكون ودودا معهم وأحسن معاملتهم، غير أننى لا أشعر بأى ولاء منهم تجاهى. وأظن أننى لو تغيبت يوماً واحداً لمرض بى، فسوف ينفقون معظم وقتهم فى الثرثرة حول نافورة المياه. لماذا لا أستطيع تدريبهم على أن يكونوا مستقلين ومتحملين للمسؤولية، أو أن أعثر على موظفين يكونون قادرين على ذلك ؟»

وتوحى إلىّ الصفات الأخلاقية الذاتية أنه يمكننى إما القيام بفعل دراماتيكى ما - يقلب الأشياء رأسا على عقب، يدير الرءوس - يجعل من مرءوسى يغيرون من أنفسهم ويقدرون ما بين أيديهم حق قدره، أو الوقوع على برنامج تدريبى تحفيزى يجبرهم على التمسك بالالتزام، أو حتى اللجوء إلى إبدالهم بآخرين قادرين على أداء مهامهم بصورة أفضل.

ولكن هل يمكن فى إطار هذا السلوك الظاهرى من عدم الولاء أن يسأل هؤلاء الموظفين أنفسهم عما إذا كنت أعمل من أجل صالحهم حقا ؟ هل يشعرون أننى أعاملهم كما لو أنهم آلات ميكانيكية ؟ وهل هناك قدر من الحقيقة فى ذلك ؟ وهل حقيقة أن هذه هى الصورة التى أراهم بها فى أعماق نفسى؟ هل هناك احتمال ما فى أن تكون الطريقة التى أنظر بها إلى من يعمل معى تشكل جزءا من المشكلة. ؟

إن هناك الكثير الذى يمكن فعله، غير أنه لا يوجد وقت كاف مطلقا. إننى أنوء تحت ضغوط وأشعر بالضيق طوال اليوم، فى كل يوم، سبعة أيام فى الأسبوع. لقد حضرت ندوات حول إدارة الوقت وجربت العديد من نظم التخطيط المختلفة. وعلى الرغم من تحقيق بعض التقدم، مازلت غير قادر على الشعور بأننى أعيش الحياة السعيدة، المثمرة، الهادئة التى أتمناها.

توحى الصفات الأخلاقية الذاتية لى أنه لابد أن يكون هناك مخرج ما ـ خطة جديدة أو ندوة جديدة تساعدنى على التعامل مع كل هذه الضغوط بطريقة أكثر فاعلية.

ولكن هل هناك فرصة ألا تكون *الكفاءة* هى الإجابة ؟ هل يحقق أداء المزيد من الأعمال فى وقت أقل فرقا ما ـ أم أنه لن يسفر سوى عن زيادة المعدل الذى أتعامل به مع الناس ومع الظروف والذى يبدو أنه يتحكم فى حياتى ؟

هل يمكن أن يكون هناك شئ أحتاج لأن أراه بطريقة أكثر عمقا وأبعد غورا تصور ذهنى ما كامن فى نفسى له هذا التأثير على الطريقة التى أنظر بها لوقتى، وحياتى، وطبيعتى ؟.

لقد أخفق زواجى. إننا لا نتشاجر أو نفعل أى شئ آخر. لقد كففنا فقط عن أن يحب أحدنا الآخر. لقد لجأنا إلى أخذ المشورة، وحاولنا العديد من الوسائل، ولم نفلح فى أن نستعيد جذوة المشاعر التى كانت لدينا يوما ما.»

وتوحى إلىّ الصفات الأخلاقية الذاتية بضرورة وجود كتاب ما جديد أو ندوة يتجمع فيها الناس للتعبير عن جميع مشاعرهم علانية مما قد يساعد زوجتى على فهم أفضل لى، أو قد يكون ذلك بلا جدوى ولا محيص عن علاقة جديدة توفر لى الحب الذى أفتقده.

ولكن هل من الممكن ألا تكون زوجتى هى المشكلة الحقيقية ؟ هل يمكن أن أكون هو من يدعم نقاط الضعف فى زوجتى، وأجعل من حياتى مجالاً للطريقة التى أعامل بها ؟

هل لدى تصور ذهنى أساسى بالنسبة لزوجتى، والزواج، وماهية الحب الحقيقى، هو الذى يغذى هذه المشكلة فى واقع الأمر ؟

والآن هل تستطيع أن ترى كيف تؤثر الصور الذهنية للصفات الأخلاقية الذاتية بشكل جوهرى صلب طريقتنا فى النظر إلى مشاكلنا، وكذلك طريقتنا فى محاولاتنا إيجاد حلول لها ؟

وسواء كان الناس يرون ذلك أو لا يرونه، فقد أصبح الكثير من الناس متحررين من الوهم الذى تحمله الوعود الجوفاء للصفات الأخلاقية الذاتية. وكلما ضربت فى الأرض مسافراً فى عملى مع الشركة واتصالى بالمؤسسات ، فإننى أكتشف أن المدراء من أصحاب الفكر بعيد المدى قد أداروا ظهورهم دونما عناء لعلم النفس التحفيزى والمتكلمين «المحترفين للإثارة» الذين لا يوجد فى جعبتهم سوى القصص المسلية الزاخرة بالتفاهات.

إنهم الآن يرغبون فى الجوهر، ويريدون التدرج الطبيعى. إنهم يريدون أكثر من مجرد الضجيج الإعلامى والمسكنات. إنهم يريدون حل المعضلات الكامنة المزمنة والتركيز على المبادئ التى تفرز نتائج مستديمة.

مستوى جديد من التفكير

كان لألبرت أينشتين الملاحظة التالية، «لا يمكن حل المشكلات الرئيسية التى نواجهها بنفس مستوى التفكير الذى كنا عليه ساعة أوجدناها.»

وإذا ما نظرنا حولنا وداخل ذواتنا وتحققنا من المشكلات التى برزت أثناء حياتنا وتفاعلنا مع الصفات الأخلاقية الذاتية، فإننا سنبدأ فى إدراك أنها مشكلات عميقة وجوهرية لا يمكن حلها على نفس المستوى الاصطناعى التى نشأت فى كنفه.

إننا بحاجة إلى مستوى جديد، مستوى أكثر عمقا فى التفكير ـ تصوراً ذهنياً يستند إلى المبادئ التى تصف فى دقة إقليم الوجود الإنسانى الفعال وتتفاعل معا ـ لحل هذه الأمور العميقة الباعثة على القلق.

وهذا المستوى الجديد من التفكير هو الموضوع الذى يتناوله هذا الكتاب «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» إنه مقاربة ترتكز على المبادئ، وتستند إلى الأخلاق المثالية، وتتناول «الباطن/ الظاهر» للفعالية الشخصية والجماعية.

من الباطن إلى الظاهر» يعنى أن تبدأ أولا بالذات، بل وكركيزة أكثر عمقا وأصالة، البدء بهذا الجزء الأعمق غورا *داخل* الذات - بتصوراتك الذهنية، بشخصيتك، وبدوافعك.

إنه يعنى أنك إذا أردت أن *تحظى* بواجا سعيد، كن ذلك الشخص الذى يولد طاقة إيجابية ويتجنب الطاقة السلبية فضلا عن دعمها، وإذا أردت أن *تمتلك* ابنا فتيا أشد بعثا للسرور وبذلا للتعاون، كن أبا أكثر تفهما، وتعاطفا، وتماسكا ومحبة، وإذا أردت أن *تمتلك* حرية أكثر، ومجالا أرحب فى عملك، كن موظفا أشد التزاما بالمسؤولية، وأسخى معاونة وأكثر إسهاما، وإذا أردت أن تكون محل ثقة، كن جديرا بالثقة، وإذا أردت حيازة العظمة الثانوية لموهبة معترف بها، ركز أولا على العظمة الرئيسية للشخصية.

وتنبئنا مقاربة «الباطن/ الظاهر» أن الانتصارات الشخصية تسبق الانتصارات الجماعية، وأن بذل الوعود لأنفسنا والحفاظ عليها يسبق بذلها والحفاظ عليها بالنسبة للآخرين. كما تدعونا إلى أنه لاطائل من تقديم الشخصية الذاتية عن الشخصية النمطية (المثالية)، ومن محاولة تحسين العلاقات مع الآخرين قبل أن نفعل ذلك مع أنفسنا.

والباطن/ الظاهر عملية تدرجية - عملية مستمرة للتجديد قائمة على القوانين الطبيعية التى تحكم النمو والتقدم الإنسانى. إنه تيار حلزونى صاعد من النمو يؤدى إلى أشكال تقدمية أكثر علوا من الاستقلالية المسؤولة والتعاضد مع الآخرين بفعالية.

لقد أتيحت لى الفرصة للعمل مع العديد من الناس - أناس مثيرون للإعجاب، أناس ذوو مواهب، أناس يتطلعون فى شغف عميق لتحقيق السعادة والنجاح، أناس يعكفون على البحث، أناس يسببون الأذى. لقد عملت مع رجال أعمال، زملاء دراسة جامعية، جماعات دينية ومدنية، عائلات وزوجات وأزواج، وطوال خبراتى لم أشاهد قط حلولا دائمة للمشكلات، أو سعادة دائمة ونجاحاً مستمراً كان مصدره من الخارج إلى الداخل.

لقد كان ما رأيته كنتيجة للتصور الذهنى من الخارج للداخل (الظاهر إلى الباطن) أناس تعساء يشعرون بأنهم ضحايا ومشلولين، يركزون على نقاط الضعف لدى الآخرين وعلى أن الظروف التى يرزحون تحت أعبائها هى المسؤولة عن ركود أحوالهم. لقد رأيت زيجات تعسة كان كل من الزوجين يرغب فى تغيير الآخر، حيث يقر كل منهما «بخطايا» الآخر، ويحاول أن يعيد تشكيله. لقد رأيت نزاعات إدارات الشركات حيث يهدر الناس وقتا ضخما، ويبذلون طاقة هائلة فى محاولات لوضع تشريعات تهدف إلى إجبار العاملين على التصرف كما لو أن الثقة هى السائدة بينهم .

لقد عاش أفراد عائلتنا فى اثنين من أشد مناطق الكرة الأرضية «سخونة» - جنوب أفريقيا، وأيرلندا - وأعتقد أن مصدر المشكلات الدائمة فى كل من هذه المناطق كان هو التصور الذهنى الاجتماعى المسيطر لمبدأ من الخارج للداخل، وكانت كل مجموعة على اقتناع بأن المشكلة هى «هناك بالخارج» وأنه إذا «قاموا» (يعنى الآخرون) بتغيير أنفسهم أو الاختفاء من الوجود، فسوف تجد المشكلة حلاً.

ويعتبر الباطن/ الظاهر تحولا دراماتيكيا للتصور الذهنى بالنسبة لمعظم الناس، ويعود ذلك إلى حد كبير للتأثير القوى لعامل التوجيه «التكييف» والتصور الذهنى الاجتماعى الراهن للصفات الأخلاقية الذاتية.

غير أنه انطلاقا من خبرتى - الشخصية والمهنية معا - مع الآلاف من الأشخاص، وبناء على التمحيص الدقيق للأفراد والمجتمعات التى حققت النجاح عبر التاريخ، فقد اقتنعت بأن الكثير من المبادئ التى تنطوى عليها «العادات السبع» هى كامنة فى أعماقنا بالفعل، وفى ضمائرنا وفى إدراكنا العام، ولأجل التعرف عليها وتطويرها واستخدامها لتلبية أعمق اهتماماتنا، فإننا نحتاج إلى التفكير بطريقة مختلفة، وتغيير الصور الذهنية إلى مستوى جديد وعميق من «الباطن/ الظاهر».

وفى خضم سعينا الدؤوب لفهم وغرس هذه المبادئ فى حياتنا، فإننى مقتنع بأننا سنكتشف وسنعاود اكتشاف الحقيقة التى لاحظها الشاعر الكبير تى . إس . إليوت T. S. Eliot.

يتعين ألا نكف عن الاستكشاف، ولسوف تقودنا جميع استكشافاتنا إلى الوصول حيث بدأنا وإلى أن نعرف المكان للمرة الأولى.



العــــادات الســبــع
نظرة عـامة

نحن ما نفعله مرارا وتكرارا

التميز، ثم، ليس بفعل، بل بعادة.

ارسطوا

شخصيتنا هى، فى أساسها، مجموعة مركبة من العادات. «اغرس فكرة، احصد فعلا، اغرس فعلا، احصد عادة، اغرس عادة، احصد شخصية، اغرس شخصية، احصد مصيرا» هكذا تمضى الحكمة الشائعة.

العادات ليست سوى عوامل قوية التأثير فى حياتنا، ولما كانت أنماطا ثابتة، بدون وعى غالبا، فإنها دائما، ويوميا، تعبر عن شخصياتنا وتفرز تأثيراتنا .... أو انعدام تأثيراتنا.

وقد قال المربى الكبير، هوراس مان Horace Mann، ذات مرة، «العادات مثل الكابلات. إننا ننسج خيطاً منها كل يوم ثم سرعان ما تستعصى على الانفصام» إننى، مع ذلك، أختلف شخصياً مع الجزء الختامى من هذه المقولة، حيث أعلم أنه من الممكن فصمها، والعادات إما مكتسبة أو غير مكتسبة، غير أنى أعرف أيضا أنها لا تثبت سريعا. إنها تنطوى على ممارسة إجرائية وتقتضى التزاما هائلا. إن الذين شهدوا منا رحلة السفينة الفضائية «أبوللو٢»

تجمدوا فى أماكنهم حينما رأينا أول رجل يمشى على القمر ثم يعود إلى الأرض وكانت تعبيرات المبالغة مثل «رائع» و«غير معقول» غير مناسبة لوصف تلك الأيام الزاخرة بالأحداث، ومن أجل الوصول إلى هناك، كان على رواد الفضاء أن يتخلصوا حرفيا وفعليا من القوة الخارقة للجاذبية الأرضية، وقد استخدم قدر زائد من الطاقة فى الدقائق القليلة الأولى من الانطلاق، خلال الأميال الأولى القليلة من الرحلة، عما استخدم فى غضون الأيام العديدة التالية. لقطع مسافة حوالى نصف مليون ميل.

والعادات، أيضا، لها قوة جذب هائلة ـ أكبر كثيرا مما يتوقعه أو يقر به معظم الناس. إن اختراق السلوكيات المعتادة المستقرة فى أغوار الأعماق،مثل التسويف، نفاد الصبر، النزوع إلى الانتقاد، أو الأنانية والتى تنتهك المبادئ الأساسية للفاعلية الإنسانية تتطلب أكثر من مجرد قوة إرادة وبعض التعديلات الطفيفة فى حيواتنا. إن «الانطلاق» يستهلك جهداً جباراً، غير أننا، بمجرد اجتياز نطاق قوة الجذب فإن حريتنا تأخذ أبعادا جديدة كلية.

ومثل أية قوة طبيعية، فإن قوة الجذب قد تعمل معنا أو ضدنا، فقد تعمل قوة الجذب لبعض عاداتنا على الحيلولة بيننا فى الوقت الراهن وبين التوجه إلى حيث نرغب، فى حين أن قوة الجذب هى أيضا التى تحافظ على تماسك عالمنا، حيث تظل الكواكب فى مداراتها، ويستمر الكون ثابتا فى نظامه. إنها قوة بالغة التأثير، وإذا ما استخدمناها بفاعلية، فإنه يمكننا استخدام قوة جذب العادة لخلق التماسك والنظام الضرورى لإقامة وسيادة الفعالية فى حياتنا.

تعريف "العادات"

لأغراض هذا الكتاب، سيتم تعريف العادة بأنها النقطة التى تلتقى فيها المعرفة، المهارة والرغبة . المعرفة هى فهم ما ينبغى عمله ولماذا ينبغى علمه،

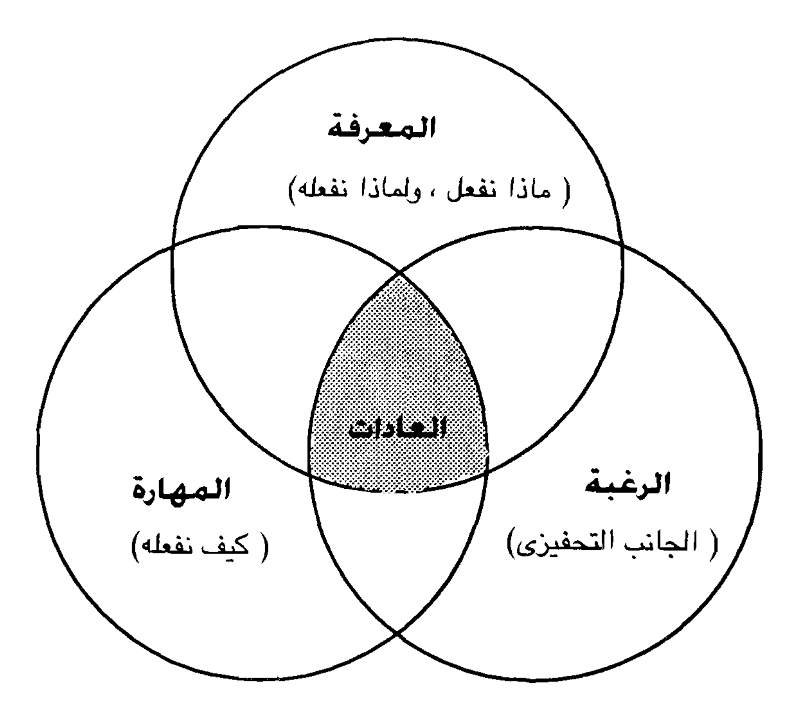
المهارة هى معرفة كيفية العمل ، الرغبة هى الحماس للعمل لتكوين عادات. نحن نحتاج إلى تطوير كل المكونات الثلاثة.

قد أكون غير فعال فى تعاملاتى المتبادلة مع زملائى فى العمل، أو مع زوجتى، أو مع أبنائى نظرا لمداومتى على إخبارهم فيما أفكر، فى حين أننى لم أصغ إليهم البتة، ومالم أبحث عن المبادئ الصحيحة للعلاقات الإنسانية المتبادلة، فقد لا أعرف مجرد حاجتى إلى الاستماع.

وحتى إذا عرفت أنه لأجل التعامل الفعال مع الآخرين فإننى حقيقة أحتاج إلى الإصغاء لهم، فقد لا أمتلك المهارة، وقد لا أعرف كيف أستمع جيدا وبانتباه لشخص آخر.

غير أن معرفتى بحاجتى إلى الاستماع ومعرفة كيفية الاستماع ليس كافيا ومالم أكن أريد الاستماع، مالم تكن لدى الرغبة، فلن تصبح إحدى عادات حياتى. إن خلق عادة ما يقتضى العمل فى المجالات الثلاثة جميعا.

ويعتبر تغير الكينونة / الرؤية عملية تصاعدية - حيث تغير الكينونة الرؤية، التى تقوم بدورها بتغيير الكينونة، وهكذا، خلال تحركنا فى مسار النمو اللولبى التصاعدى، وبالعمل على ثلاثية المعرفة و المهارة، والرغبة، نستطيع الاختراق لآفاق جديدة من الفعالية الشخصية والجماعية بمثل اختراق التصورات الذهنية القديمة التى ربما كانت مصدراً لأمان زائف عبر سنوات.



العادات الفعالة المؤثرة

مبادئ وأنماط السلوك المستوعبة داخل النفس

وهذه العملية تكون مؤلمة أحيانا. إنها تغيير يتعين أن يكون دافعه تحقيق غرض أسمى، والرغبة فى أن تخضع ما تظن أنك تريده الآن لما تريده لاحقا. غير أن هذه العملية تسفر فى نفس الوقت عن السعادة، «هدف ومقصد وجودنا» ويمكن تعريف السعادة، جزئيا على الأقل، بأنها ثمرة الرغبة والقدرة على التضحية بما نريده *الآن* من أجل ما نريده *فى النهاية*.

تدرج النضج

العادات السبع ليست مجموعة منفصلة أو جزئية من الصيغ التحفيزية. واتساقا مع القوانين الطبيعية للنمو، فإنها تشكل وسيلة إضافية، ومتدرجة وعلى

درجة عالية من التكامل فى تطوير الفعالية الشخصية والجماعية، فهى تدفعنا حثيثا باتجاه «تدرج النضج» من *الاعتماد على الآخرين* إلى *الاستقلالية (الاعتماد على الذات)* إلى *التعاضد مع الآخرين*.

إن كلا منا يبدأ حياته كطفل رضيع، معتمدا كلية على الآخرين الذين يتولون توجيهنا، وتنشئتنا ودعمنا. وبدون هذه التنشئة، فلن نعيش سوى ساعات قليلة أو أيام معدودة على أكثر تقدير، وشيئا فشيئا، عبر ما يلى من شهور وسنين، نصبح أكثر وأكثر *اعتمادًا على الذات* - جسمانياً، وفكرياً، وعاطفياً ومالياً - حتى نتمكن فى نهاية المطاف من رعاية أنفسنا بصورة رئيسية، ونستقى توجهاتنا من داخل ذواتنا، معتمدين على أنفسنا.

ومع استمرار نمونا وبلوغنا مرحلة النضج، يتزايد إدراكنا بأن كل ما فى الطبيعة *يتكاتف مع بعضه البعض*، وأن هناك منظومة إيكولوجية تتحكم فى الطبيعة، بما فى ذلك المجتمع، ثم نكتشف أيضا أن الآفاق العليا فى الطبيعة على صلة ما بعلاقتنا بالآخرين - أى أن الحياة الإنسانية هى أيضاً تكاتفية.

وهكذا فإن نمونا من الرضاعة إلى البلوغ يتم وفقا للقانون الطبيعى، وأن هناك العديد من الأبعاد لهذا النمو، فبلوغنا قمة النضج البدنى، على سبيل المثال، لا يؤمن لنا بالضرورة نضجا عاطفياً أو فكرياً فى نفس الوقت، ومن ناحية أخرى، فإن القصور البدنى لشخص ما لا يعنى أنه أو أنها غير ناضجة فكرياً أو عاطفياً.

وفى إطار تدرج النضج، يكون *الاعتماد على الآخرين* هو التصور الذهنى *لك- فأنت* تعتنى بى، *وأنت* تهب لمساعدتى، *وأنت* لا تأتى لمعاونتى، وأنا ألومك *أنت* بسبب النتائج. وتكون *الاستقلالية* هى التصور الذهنى لأنا - *أنا* يمكننى فعل هذا الأمر، *أنا* مسؤول، *أنا* أعتمد على ذاتى، *أنا* أستطيع الاختيار.

ويكون التعامل مع الآخرين هو التصور الذهنى النموذجى لـنحن - نحن نستطيع فعل ذلك، نحن يمكن أن نتعاون، نحن يمكن حشد مواهبنا وقدراتنا وإبداع شئ أعظم معا.

ويحتاج الأشخاص المعتمدون على غيرهم للآخرين لجلب ما يحتاجون إليه، فى حين يستطيع المستقلون (المعتمدون على ذواتهم) الحصول على ما يبغونه بجهودهم الذاتية، وأما أصحاب التعاضد مع الآخرين فإنهم يضافرون جهودهم مع جهود الآخرين لتحقيق أعلى درجات النجاح.

وإذا ماكنت أعانى قصوراً بدنيا - شكل أو عجز أو قصور بدنى ما - وأعتمد على غيرى فسوف أحتاج إلى مساعدتك لى.

وإذا ما كنت أعتمد على غيرى عاطفياً، فإننى أستمد شعورى بقيمتى وطمأنينتى من رأيك فىَّ، فإذا كنت لا تحبنى فسوف تكون النتيجة مدمرة، وإذا ماكنت معوقاً ذهنياً، فسوف أركن إليك وأعتمد عليك للتفكير نيابة عنى، التفكير فى الأمور والمشكلات الخاصة بحياتى.

وإذا ما كنت مستقلا، بدنيا، فلسوف أضطلع بأمورى بنفسى جيداً، ومن الجانب الفكرى سأكون قادراً على تدبر أفكارى بنفسى، والتنقل من فكرة مجردة لأخرى، كما أستطيع ممارسة التفكير الإبداعى والتحليلى وأن أنظم أفكارى وأعبر عنها فى أساليب مفهومة، ومن الناحية العاطفية فلسوف أستمد شرعيتى من داخلى، وأتلقى توجهاتى من ذات نفسى، ولن يكون إحساسى بقيمتى مرهونا بكونى محبوباً أو موضع معاملة حسنة.

وهكذا فإنه من اليسير إدراك أن الاعتماد على الذات أكثر نضجاً من الاعتماد على الآخرين، فالاعتماد على الذات إنجاز ضخم فى ذاته ولذاته، غير أن الاعتماد على الذات ليس أعلى المراتب.

وعلى أى حال، فإن التصور الذهنى الراهن يعظم من شأن الاعتماد على الذات، فهو الهدف المعلن للعديد من الأفراد والحركات الاجتماعية، حيث يحتل الاعتماد على الذات مكانة بارزة فى معظم برامج التطوير الذاتى، فى حين تحتل قيما مثل الاتصال، والعمل الجماعى، والتعاون درجات أدنى.

ويرجع الكثير من تركيزنا الراهن على الاعتماد على الذات كرد فعل على الاعتماد على الآخرين – بمعنى أن ندع الآخرين يتحكمون فينا، ويحجموننا، ويستغلوننا ويسيطرون علينا.

ويحظى مفهوم التعاضد مع الآخرين بقدر ضئيل من الفهم، ويبدو للعديد من الناس كأن به جانباً من الاعتماد على الآخرين، وكذا فإننا نجد الناس، ولأسباب أنانية غالبا، يتخلون عن زيجاتهم، ويهجرون أبناءهم، وينبذون كافة أشكال مسؤولياتهم الاجتماعية – وكل ذلك تحت ستار الاعتماد على الذات.

إن هذا النوع من ردود الفعل الذى يفرز أشخاصا «ينضون الأغلال عن أنفسهم»، ويصبحون «متحررين» «مؤكدين لذواتهم» و«يفعلون ما يحلو لهم»، عادة ما يكشف عن اعتمادية أشد رسوخاً يستحيل الفكاك منها؛ لأنها نابعة من الذات أكثر منها مفروضة من الخارج – وذلك مثل السماح لضعف الآخرين بتدمير حياتنا العاطفية أو الشعور بالوقوع ضحية للناس وللظروف الخارجة عن نطاق سيطرتنا.

ومن الطبيعى أننا نحتاج إلى تغيير ظروفنا، غير أن مشكلة الاعتماد على الآخرين هى فى الواقع موضوعا خاصا بالنضج الشخصى وليست لها سوى صلة ضئيلة بالظروف، بل إنه حتى فى ظل تحسن الظروف، فإن الافتقار إلى النضج والاعتماد على الآخرين يظلان سائدين.

إن الاعتماد على الذات الحق للشخصية يملؤنا بالقوة لنكون فاعلين وليس للخضوع لأفعال الغير. إنه يحررنا من اعتمادنا على الظروف وعلى الآخرين، وهو هدف جدير بتحقيقه لما يوفره لنا من تحرر. غير أنه على الرغم من ذلك، ليس هو الهدف النهائى فى الحياة المؤثرة، ولا يتلاءم التفكير المستقل بمفرده مع حقيقة التعاضد مع الآخرين، فالأشخاص الذين ينتهجون الاعتماد على الذات ولا يتمتعون بالنضج للتفكير والعمل فى إطار التعاضد مع الآخرين قد يكونون من الناجحين على المستوى الفردى، غير أنهم لن يكونوا ناجحين كقادة أو أعضاء فى عمل جماعى، نظرا لأنهم ليسوا نتاج الصور الذهنية للتعاضد مع الآخرين اللازمة لتحقيق النجاح فى العالم الواقعى للزواج، والعائلة، والمؤسسات.

إن الحياة، بطبيعتها المجردة، هى على أعلى درجة من التعاضد مع الآخرين، وهكذا فإن محاولة تحقيق أقصى قدر من التأثير والفعالية من خلال الاعتماد على الذات بمثل محاولة لعب كرة المضرب بعصا لعبة الجولف – فالآداة غير متناسبة مع الواقع.

إن مفهوم التعاضد مع الآخرين أعمق نضجاً، وأكثر تقدما، فإذا ما كنتُ أتبادل التعاضد من الناحية الجسدية، وأتمتع بالمقدرة والثقة الذاتية، فإننى أدرك فى نفس الوقت أننا ـ أنت وأنا ـ إذ نعمل معا سنكون قادرين على تحقيق إنجازات أفضل كثيرا ـ حتى لو كنتُ فى أحسن حالاتى ـ مما يمكن لى تحقيقه منفردا، وإذا ماكنت أتبادل التعاضد من الناحية العاطفية، وتمتلئ نفسى بشعور فوار بالثقة الذاتية، فإننى أدرك أيضا مدى الحاجة إلى الحب، وإلى العطاء، وإلى تلقى الحب من الآخرين، وإذا ما كنت أتبادل التعاضد من الناحية الفكرية، فإننى أدرك مدى احتياجى لأن يتشارك مع تفكيرى أفضل مستوى من فكر الآخرين.

وبصفتى شخصاً ينتهج التعاضد مع الآخرين، فإن لدى الفرصة لأن أشارك نفسى الآخرين فى جدية وعمق، وأن أنفذ إلى الموارد والإمكانات الرحبة لغيرى من بنى الإنسان.

إن التعاضد مع الآخرين هو الاختيار الذى لا يقدر على اتخاذه سوى المعتمدين على ذواتهم، حيث إن الاعتماديين ليس فى مقدورهم الاختيار لينضووا تحت لواء التعاضد مع الآخرين. إنهم لا يتمتعون بالشخصية التى تتيح لهم ذلك، حيث إنه ليس لهم من أنفسهم ما يكفى لهذا.

ولهذا السبب فإن العادات (١) ، (٢) ، (٣) فى الفصول التالية من الكتاب تتناول موضوع السيطرة على الذات. وتعمل هذه العادات على دفع الفرد من حالة الاعتماد على الآخرين إلى التعاضد مع الآخرين. إنها بمثابة «الانتصارات الشخصية»، أو جوهر نمو الشخصية.

«الانتصارات الشخصية تسبق الانتصارات الجماعية» وليس بمقدورك أن تعكس هذه العملية بعد ذلك إلا إذا استطعت أن تجنى المحصول قبل أن تزرعه. إنها منظومة من الباطن إلى الظاهر (الداخل / الخارج).

وعندما تصبح مستقلا حقا، فإنك بذلك تحوز الأساس الراسخ لكى تكون متعاضداً مع الآخرين ومؤثرا، ستكون بشخصيتك القاعدة التى تنطلق منها للعمل بفاعلية فى إطار الانتصارات الشخصية الأكثر توافقا مع التوجهات الشخصية والمتمثلة فى العمل الجماعى، والتعاون والاتصال للعادات أرقام (٤)، (٥)، (٦).

ولا يعنى ذلك أنه يتعين عليك أن تكون نموذجيا فى العادات (١)، (٢)، (٣) قبل أن تعمل بالعادات (٤)، (٥)، (٦) إن فهم ترتيب الأولويات سيساعدك لا شك فى تكييف تقدمك بصورة أكثر فاعلية، غير أننى لا أطالبك بأن تفرض على

نفسك عزلة لعدة سنوات حتى تستوعب تماما العادات (١)، (٢)، (٣).

وبصفتك جزءاً من عالم ينتهج التعاضد مع الآخرين، فعليك أن تنتمى إلى هذا العالم كل يوم. غير أن المشكلات الحادة لهذا العالم يمكن وبسهولة أن تحجب القضايا المزمنة للشخصية.

لذا فإن فهم الحالة التى أنت عليها الآن، والتأثير على كل تعامل فى إطار التعاضد مع الآخرين، سيعاونك على تركيز جهودك بطريقة تتابعية وفى تناسق مع القوانين الطبيعية للنمو.

وتختص العادة (٧) بالتجديد - التجديد المنتظم، والمتوازن لجميع مجالات الحياة الأربعة، وتحيط هذه العادة وتندرج فيها جميع العادات الأخرى. إنها عادة التحسين المستمر الذى يخلق *التطور اللولبى التصاعدى للنمو* إلى مستويات جديدة من الفهم، ويجعلك تعيش كل عادة من العادات لدى اقترابك منها على مستوى أكثر تطوراً وعلواً.

ويمثل الرسم فى الصفحة التالية ترتيب العادات السبع ومدى تعاضدها مع بعضها البعض، ولسوف يتم استخدامه فى هذا الكتاب كلما تعرضنا للعلاقة التتابعية بين العادات وكذلك تضافرها معا - أى كيف، فى علاقاتها فيما بينها، تخلق أشكالا جديدة لكل منها أكثر إقداماً وإضافة المزيد إلى قيمة كل منها، وسوف يتم إلقاء الضوء على كل عادة أو مفهوم لدى التعرض له.

تعريف الفعالية

العادات السبع ليست سوى عادات *الفعالية*، ولكونها قائمة على المبادئ، فإنها تسفر عن أقصى وأفضل النتائج على المدى البعيد، وبذا فإنها تصبح الأساس لشخصية الفرد، والموحدة للمركز المسيطر على الخرائط الصحيحة

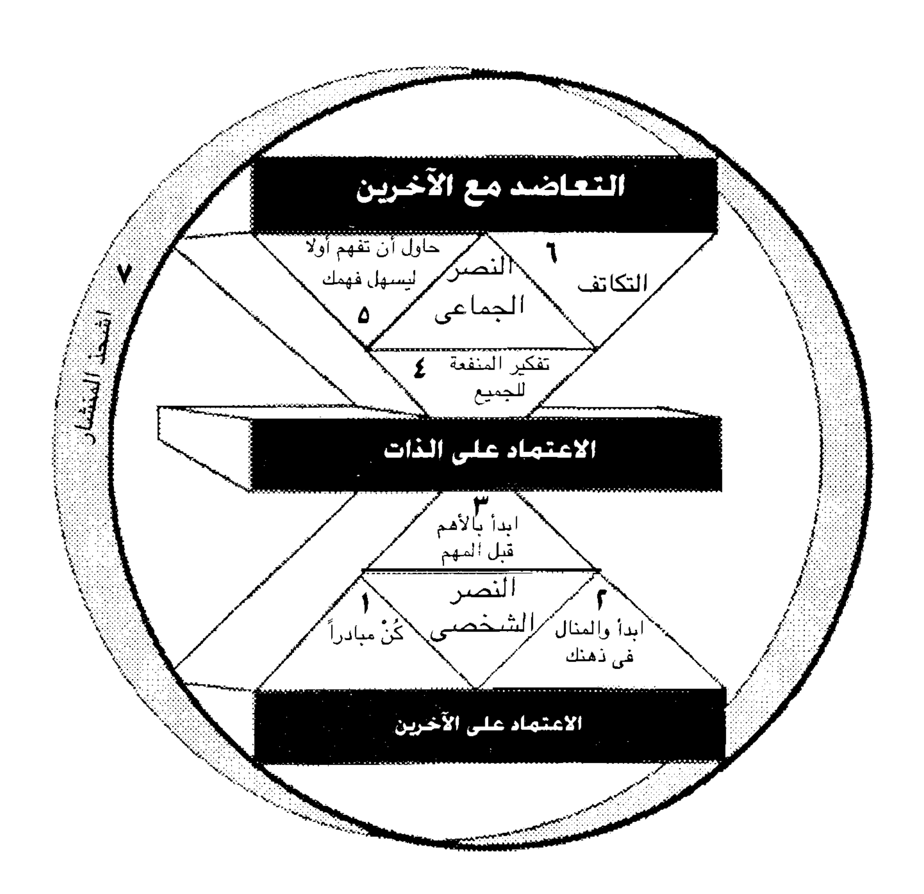
الذى من خلاله يستطيع الفرد حل المشكلات بفعالية، وتعظيم الفرص، واستمرارية التعلم واستيعاب مبادئ أخرى فى إطار لولبى متنامٍ.

وهى أيضاً عادات الفعالية لأنها ترتكز على التصور الذهنى للفعالية الذى يتناغم مع أحد القوانين الطبيعية، وهو المبدأ الذى أسميه «التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج» والذى يقضى كثير من الناس على أنفسهم من أجله، ومن اليسير فهم هذا المبدأ باسترجاع خرافة عيوب حول الأوزة والبيضة الذهبية.

وتروى الخرافة قصة مزارع فقير اكتشف ذات يوم بيضة ذهبية متلألئة أسفل أوزته، حيث ظن لأول وهلة أنها مجرد خدعة، غير أنه لدى شروعه فى الإحاطة بالبيضة جانبا، أمعن التفكير ثانية ثم أمسكها بين كفيه لتحتل لديه مكانة أثيرة.

لقد كانت البيضة من الذهب الخالص !!.. ولم يصدق المزارع الحظ الذى هبط عليه بالثروة، وفى اليوم التالى ذهب عقله شعاعا حينما وجد المعجزة تتكرر، ويوما بعد يوم، كان يهرع فور استيقاظه من النوم إلى مربض الأوزة ليجد بيضة ذهبية أخرى، وهكذا أصبح المزارع الفقير واسع الثراء، وكان الأمر كله يبدو مستعصيا على التصديق.

غير أنه مع تزايد الثروة، جاء فى ركابها الطمع والتسرع. ومع فقدانه الصبر على الانتظار لجمع البيضة الذهبية يوما وراء آخر، قرر المزارع ذبح الأوزة ليحصل على البيض كله جملة واحدة، ولما فتح بطن الأوزة وجده خاويا .. لم تكن هناك بيضة ذهبية واحدة ـ وهكذا استحال عليه أن يحصل على المزيد منه.. لقد قضى المزارع على الأوزة التى كانت مصدر إنتاجه.



التصور الذهنى للعادات السبع

إننى أزعم أن هذه القصة الخرافية تنطوى على قانون طبيعى، على مبدأ وهو التعريف الأساسى للفعالية.

فمعظم الناس يرون الفعالية من منظور التصور الذهنى للبيضة الذهبية : فكلما زاد إنتاجك، زاد عملك، وزادت فعاليتك.

غير أنه وفقا لما تبينه هذه القصة، فإن الفعالية الحقيقية تتكون من جزئين، هما الشئ المُنْتَج (البيضة الذهبية) ومصدر الإنتاج أو القدرة على الإنتاج (الدجاجة).

فإذا ما انتهجت فى حياتك نموذجا يركز فقط على البيضات الذهبية، ويتجاهل الأوزة، فسرعان ما ستجد نفسك فاقدا للمصدر الذى يمدك بالبيضة الذهبية، ومن ناحية أخرى، فإن قصرت اهتمامك على الأوزة معرضا عن هدف الحصول على البيضة الذهبية، فسرعان ما ستفقد رأس المال اللازم لإعالتك (إعالة الأوزة).

إن الفعالية تكمن فى التوازن - وهو ما أطلق عليه توازن الإنتاج والقدرة على الإنتاج (إ/ق إ) حيث تمثل "إ" «*الإنتاج*» أى تحقيق الرغبات المرجوة، وهى بمثابة البيضات الذهبية، وتمثل "ق إ" «*القدرة على الإنتاج*» أى القدرة أو المصدر الذى يفرز البيضات الذهبية.

الوسائل (المصادر) ثلاثة أنواع

هناك - من حيث المبدأ، ثلاث وسائل، مادية ومالية وبشرية - والتى نستعرض كلا منها فيما يلى.

منذ سنوات قلائل، اشتريت «*وسيلة مادية*» - عبارة عن آلة لقص الحشائش، كنت أسرف فى استخدامها دون الالتفات مطلقا إلى صيانتها؛ وهكذا ظلت الآلة تعمل بكفاءة لمدة عامين، ثم أخذت فى التعطل، وحينما بدأت فى صيانتها

وشحذها لتعود سيرتها الأولى، اكتشفت أن ماكينتها فقدت ما يزيد عن نصف طاقتها الأصلية، وهكذا فقد أصبحت فى واقع الأمر غير ذات جدوى.

فإذا ماكنت قد طبقت مبدأ «*القدرة على الإنتاج*» – بالعناية بالآلة وصيانتها ـ لكنت مازلت أتمتع «*بإنتاجيتها*» قص الحشائش، ووفقا لحالتها الفعالية، كنت مضطرا لإنفاق وقت أطول وإهدار مال أكثر لاستبدالها عما كنت سأتكلفه فيما لو عنيت بصيانتها. وببساطة – فقد أضحت غير فعالة.

ومن خلال سعينا لجنى عائدات أو نتائج على المدى القصير، فإننا عادة ماندمر إمكانية أو وسيلة مادية ثمينة ـ سواء كانت سيارة، أو حاسب آلى، أو غسالة أو مجفف ملابس – بل يشمل ذلك أيضاً جسدنا أو بيئتنا. إن الحفاظ على الإنتاج والقدرة على الإنتاج فى حالة توازن ينجم عنه فارق هائل فى الاستخدام الفعال لإمكاناتنا المادية.

ونفس الشئ له أيضاً تأثيره القوى على الاستخدام الفعال للإمكانات «*المالية*» فكم خلط الناس كثيراً بين المبدأ أو المصلحة؟ فهل قمت أنت يوماً بانتهاك المبدأ من أجل رفع مستوى معيشتك، أى للحصول على المزيد من البيضات الذهبية ؟ إن المبدأ المتدنى له قوة متدنية فى تحصيل الفائدة أو الدخل، ورأس المال المضمحل يتصاغر شيئا فشيئا حتى يفقد القدرة على مجرد الوفاء بالاحتياجات الأساسية.

إن أعظم مصادرنا المالية أهمية هو قدرتنا على الكسب، وإذا لم نواصل الاستثمار بتحسين «قدرتنا على الإنتاج»، فإننا نعمل على الحد من خياراتنا لدرجة جسيمة. إننا نصبح محصورين داخل موقفنا الراهن، نركض مذعورين من آراء مؤسساتنا أو رؤوسنا فينا، وتظل فى موقف الدفاع *والمعال* اقتصاديا. ومرة أخرى، فليس هذا من الفعالية بشئ.

أما فى المجال *الإنسانى*، فإن التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج له نفس الأهمية الرئيسية، بل إنه يزداد أهمية نسبة لقدرة الناس على ضبط الإمكانات المادية والمالية.

وفى حالة الزواج، إذا كان الزوجان أكثر اهتماماً بالحصول على البيضات الذهبية، أى المنافع، من حرصهما على علاقتهما والحفاظ عليها، فإنهما عادة ما يصبحان فاقدين للإحساس والاهتمام الملائم، يتجاهلان اللمسات البسيطة من الرقة والتعاطف التى تلعب دورا مهما فى تعميق علاقتهما، وهكذا يبدأان فى استخدام وسائل التحكم لاستغلال كل منهما للآخر، والتركيز على الاحتياجات الشخصية لكل منهما، وتبرير موقفيهما والبحث عن الدلائل التى تدين الآخر وتخطئه، ويبدأ الحب، وثراء المشاعر، والرقة والتلقائية فى التدهور... إن الأوزة تزداد مرضا يوما بعد يوم.

ونأتى للتساؤل عن علاقة الأب بابنه ؟ فالأطفال فى نعومة أظفارهم يكونون فى حالة بالغة من الضعف والحاجة للإعالة، ويصبح من السهولة للغاية إهمال فعالية «الإنتاج والقدرة على الإنتاج» ـ التدريب، التخاطب، الاحتواء، الاستماع. ومن السهولة بمكان التميز، والاحتكار، والحصول على ما تريد كيفما تريد – فى التو واللحظة!. فأنت الأكبر، أنت الأذكى، وأنت الذى «على حق» فَلِمَ لا تخبرهم عما يجب عليهم عمله ؟ وإذا اقتضت الضرورة فاصرخ فيهم، وأرهبهم وواصل السير على دربك.

كذلك يمكنك أن تدللهم، وبوسعك أن تمضى قدماً لاكتساب البيضة الذهبية «الشعبية» بإرضائهم وإطلاق العنان لهم الوقت كله، وبذا فسوف ينشأون دون أى واعز داخلى من مشاعر إدراك الحدود أو التوقعات، ودون التزام شخصى بضرورة الانضباط أو تحمل المسؤولية.

وفى أى الحالتين - التسلط أو التهاون - فإنك تنتمى إلى عقلية البيضة الذهبية . إنك تريد إما أن تمضى فى أسلوبك الذى اخترته أو أن تكتسب المحبة . غير أنه ماذا يحدث ، فى نفس الوقت ، للأوزة ؟ ماذا سيكون عليه الطفل بعد سنوات قليلة فى درب الحياة من الشعور بالمسؤولية ، وضبط النفس، والثقة فى القدرة على اتخاذ خيارات صائبة أو تحقيق أهداف مهمة ؟ وماذا عن علاقتكما ؟ فعندما يصل إلى أعوام مرحلة المراهقة الحرجة، سن أزمة إثبات الهوية ، هل سيكون مدركا من واقع تجربته معك أنك سوف تستمع دون أن تبادر بإصدار الحكم ، وأنك حقا مهتم من أعماقك بالعناية به كإنسان ، وأنك جدير بأن تكون محلا للثقة ، أيا ماكان الأمر؟ هل ستكون العلاقة قوية إلى حد قدرتك على الاقتراب منه، والاتصال به ، والتأثير عليه ؟

فلنفترض أنك ترغب فى أن يكون لابنتك غرفة نظيفة - إن هذا هو عامل " إ" *(الإنتاج)* أى البيضة الذهبية ، ولنفترض أنك تريد منها أن تقوم بتنظيفها - وهذا هو عامل *(«ق إ» القدرة على الإنتاج)* . إن ابنتك بمثابة الأوزة ، والقدرة على الإنتاج ، التى تنتج البيضة الذهبية .

غير أنه إذا كان تركيز تصورك الذهنى على عنصر الإنتاج، أى جعل الغرفة نظيفة ، فقد تجد نفسك مضيفا عليها لأداء هذه المهمة ، بل إنك قد تنحو إلى تصعيد مجهودك لتصل إلى حد تهديدها أو الصراخ فيها ، وفى سبيلك للحصول على البيضة الذهبية ، فإنك تقوض صحة وسعادة الدجاجة .

دعنا نتشارك سويا فى تجربة شيقة حول *«القدرة على الإنتاج »* كنت قد خضت غمارها مع إحدى بناتى . كنا نقوم بالتخطيط لمناسبة خاصة اعتدت أن أستمتع بها بصفة منتظمة مع كل واحد من أبنائى ، ووجدنا أن الموعد المقترح يناسب الحدث تماما .

وهكذا قلت لابنتى ، «عزيزتى ، إن هذه الليلة ليلتك . ماذا ترغبين فى أن تفعلى فيها ؟ »

أجابت ، «حسبما يكون يا أبى» .

قلت ، «لا ، ماذا تحبين أن تفعليه حقا ؟»

قالت أخيراً ، «حسنا ، إن ماأريد أن أفعله حقا ، لا تريد أنت حقا أن تفعله».

سألت بشغف، «إنى حقا أرغب فى أن أفعله ، أيًّا ما كان ، فإن ذلك هو خيارك»

أجابت ، «أريد أن أذهب لمشاهدة فيلم حرب *النجوم*، ولكنى أعلم أنك لا تحب هذا الفيلم، فلقد غفوت عند مشاهدته قبل ذلك؛ حيث إنك لاتحب مثل هذه الأفلام الخيالية . كما ترغب يا أبى!

قلت لها «لا يا عزيزتى ، إذا كان هذا هو ماتحبين فعله ، فإننى أحب فعله أيضاً» .

قالت «أرجو ألا يساورك أى قلق فى هذا الشأن . فلسنا مضطرين دائما للاحتفال فى هذا الموعد !! وأضافت بعد لحظة توقف، «هل تعرف لماذا لا تحب حرب *النجوم* ؟

لأنك لاتفهم فلسفة وتدريب «جداى نايت Jedi Knight» .

قلت ، «ماذا ؟ :

قالت ، «هل تعرف الأشياء التى تقوم بتدريسها يا أبى ؟

إنها نفس الاشياء التى تدخل فى تدريب جداى نايت !!

قلت ، «حقا ؟ دعينا نذهب إذن إلى حرب *النجوم*.

وذهبنا بالفعل ، حيث جلست بجوارى وأوحت إلى بالتصور الذهنى . لقد أصبحت تلميذها ، الدارس على يديها . كان الأمر جذاباً كلية ، ولقد بدأت أدرك من خلال تصور ذهنى جديد الطريق الكامل الذى تعرفه الفلسفة الرئيسية «لجداى نايت» فى التدريب فى ظروف مختلفة .

لم تكن تلك تجربة لعنصر الإنتاج مخطط لها سلفا ، بل كانت الثمرة التلقائية لاستثمار عنصر القدرة على الإنتاج . لقد كانت ملزمة ومقبولة تماماً . غير أننا أستمتعنا أيضا بالبيضات الذهبية حيث إن الأوزة - جودة العلاقة - كان قدتم تغذيتها جيدا .

القدرة على الإنتاج التنظيمية

أى مبدأ سليم له العديد من الجوانب ذات القيمة الهائلة ، ويتمثل أحدها فى صلاحيته وإمكان تطبيقه فى ظل ظروف شديدة التباين. وأود ، عبر صفحات هذا الكتاب ، أن نستعرض سويا فى بعض الطرق التى من خلالها يمكن تطبيق هذه المبادئ على المؤسسات ، بما فى ذلك العائلات ، والأفراد.

عندما يخفق الناس فى الحفاظ على توازن الإنتاج، والقدرة على الإنتاج فى غمار استخدامهم للإمكانات المادية فى مؤسساتهم، فإنهم بذلك يضعفون من فعالية المؤسسة وعادة مايتركون بعضها وقد نفقت بعض «أوزاتها» .

وعلى سبيل المثال ، فقد يكون شخص ما من الذين عهد إليهم بأحد الوسائل المادية ، ماكينة مثلا ، متعطشا إلى ترك أثر حميد عنه لدى رؤسائه . ولربما تكون الشركة فى مرحلة نمو سريعة حاملة معها ترقيات وشيكة . ولذا، فإنه يحقق أقصى مستوى للإنتاج - دون إراحة الماكينة أو صيانتها حيث يقوم بتشغيلها ليل نهار ، ويصبح الإنتاج مضرب المثل ، وتنخفض التكاليف ، وترتفع الأرباح إلى عنان السماء ، وفى غضون وقت قصير ، يحظى بالترقية ، لقد جاءت البيضات الذهبية .

وعلى فرض أنك أعقبته فى العمل على هذه الماكينة، فلسوف تجد أنك ورثت أوزة بلغ بها المرض أشده ، ماكينة أصبح ، فى ذلك الوقت - يعلوها الصدأ أو تتوقف عن العمل بين فينة وأخرى، وأصبح يتوجب عليك أن تنفق مبالغ باهظة فى صيانتها وإيقافها عن التشغيل ... وبذا فإن التكاليف هى التى ارتفعت إلى عنان السماء فى حين غاصت الأرباح إلى الأعماق ، فمن ياترى يتحمل اللوم لفقدان البيضات الذهبية؟ إنه أنت ! لقد امتص سلفك رحيق مصدر الإنتاج ، غير أن النظام الحسابى لا يسجل سوى إنتاجية الآلة ، وتكاليفها وأرباحها .

ويكتسب توازن عنصرى «الإنتاج / القدرة على الإنتاج» أهميه خاصة حال تطبيقه على الوسائل البشرية لمؤسسة ما - أى الزبائن والموظفين .

كان أحد المطاعم قد اشتهر بتقديم وجبة من حساء السمك ذات مذاق رائع، وكان يغص بالمترددين عليه يوميا وقت الغداء، واشترى المطعم مستثمر جديد ركز على البيضة الذهبية - فقد قرر أن يزيد من كمية الماء فى الحساء ، وفى غضون حوالى شهر واحد ، مع انخفاض التكلفة وثبات الدخل ، بدأ الزبائن فى النقصان . لقد ضاعت الثقة ، وبدأ تردى المطعم حتى درجة الصفر، وحاول المالك الجديد إصلاح الأمر دون جدوى ، فقد سبق له إهمال الزبائن ، وانتهاك ثقتهم مما أفقده عنصر القدرة على الإنتاج وارتباطهم به ، وهكذا فلم تعد هناك أوزة تبيض ذهباً ، وهناك من المؤسسات مالا يمل الحديث عن الزبون ، ثم يتجاهل كلية الناس الذين يتعاملون مع الزبون - وهم الموظفون . إن مبدأ «القدرة على الإنتاج» هو «*عليك دائما بمعاملة موظفيك تماما مثلما تريد منهم أن يعاملوا أفضل زبائنك* » .

إنك تستطيع أن «تشترى» يدا عاملة غير أنك لاتستطيع أن «تشترى» قلبه . إن قلبه هو مناط حماسه ، ومقر إخلاصه إنك تستطيع أن «تشترى» جهده

ولكنك لا تستطيع أن تشترى عقله . ففى عقله يكمن إبداعه ، وبراعته، وذخيرته التى لاتنضب .

إن لب «القدرة على الإنتاج» كان يكمن فى معاملة الموظفين كمتطوعين تماما بمثل معاملة الزبائن كمتطوعين ، لأنهم حقا كذلك .

إنهم يتطوعون بأفضل ماالديهم ـ قلوبهم وعقولهم .

كنت ذات مرة مع مجموعة من الأشخاص حيث سأل أحدهم «كيف تطور موظفيك الكسالى وغير الأكفاء»؟ وبادر واحد من المجموعة بالإجابة «أقذفهم بالقنابل اليدوية». وقد ابتهج العديدون لهذا النهج البتار فى الإشراف الإدارى أى «أصلحهم أو أغرقهم» .

غير أن شخصا آخر من المجموعة وجه سؤالاً «من سيجمع الأشلاء» ؟

– «ليست هناك أشلاء» .

أجاب الشخص الآخر «لماذا لاتتعامل كذلك مع زبائنك ؟

قل لهم إذا لم تكونوا راغبين فى شراء بضاعتى، فغادروا هذا المكان فوراً ؟

جاء التعقيب ، «إنك لاتستطيع أن تفعل ذلك مع الزبائن».

«حسنا! فكيف يستقيم الأمر نفسه مع الموظفين إذاً ؟»

«لأنهم يعملون فى خدمتك !!

« هكذا ! هل يخلص لك موظفوك ؟ هل يعملون بكد وجد ؟ مامدى ترك العمل؟ !!

«هل تسخر منى ؟ من العسير أن تعثر على أناس أكفاء هذه الأيام . هناك الكثير من ترك العمل ، والتغيب ، والعمل بوظيفة أخرى . لقد أصبح الناس غير مبالين بشئ» .

إن هذا التركيز على البيضات الذهبية - هذا التوجه ، هذا التصور الذهنى- غير ملائم البتة لاستثمار الطاقات الجبارة لقلب وعقل إنسان آخر . إن تحقيق إنجاز جوهرى فى فترة وجيزة أمر مهم بلاشك ، غير أنه ليس أهم شئ كلية .

إن الفعالية تكمن فى التوازن ، والإفراط فى التركيز على الإنتاج يسفر عن تدهور الصحة ، وتهالك الآلات ، واستنزاف الحسابات المصرفية ، وتقطع أواصر العلاقات . كذلك فإن الإفراط الحاد فى التعامل مع القدرة على الإنتاج يماثل شخصا يركض لمدة ثلاث أو أربع ساعات يوميا ، مزهوا بالسنوات العشر الإضافية التى سيضيفها ذلك إلى عمره ، غير مدرك بأنه يضيعها فى الركض ، أو كمثل شخص يواظب على الذهاب إلى المدرسة بلانهاية ، ولاينتج مثقال ذرة ، ويعيش على البيضات الذهبية للآخرين - نموذج الدارس الأبدى .

والحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج ، أو بين البيضة الذهبية (الإنتاج) وصحة وسعادة الأوزة (ذات القدرة على الإنتاج) عادة ماتكون دعوة صعبة على التعقل. غير أننى أرى أنه الجوهر الحقيقى للفعالية، حيث يكون التوازن بين المصلحتين قصيرة وطويلة الأمد . إنه يوازن بين الانطلاق تجاه الدرجة العلمية وبين دفع ثمن التعلم . إنه يوازن بين الرغبة فى رؤية الغرفة نظيفة وبين بناء علاقة تخلق لدى الابنة التزاما داخليا بفعل ذلك - مبتهجة ، وراغبة دون أى إشراف خارجى .

إنه المبدأ الذى يمكنك أن تعايشه فى حياتك الشخصية حينما تقوم بإشعال الشمعة من طرفيها لتحصل على المزيد من البيضات الذهبية ثم تعود أدراجك مريضاً أو منهكا ، فاقدا القدرة على إنتاج أى شئ مطلقا؛ أو حينما تغط ليلا فى نوم عميق ثم تستقيظ مستعدا للإنتاج طوال اليوم .

إنك تستطيع أن تلاحظ ذلك حينما تمارس الضغط لتنال غرضك من شخص ما ثم تشعر بطريقة ما بخواء العلاقة بينكما؛ أو حينما تقوم حقا فى تؤدة وأناة للاستفادة من علاقة ما، وتجد فى نفسك الرغبة والقدرة على أن تعملا سوياً، وأن تتخاطبا سويا ، وأن تحققا قفزة نوعية .

إن التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج هو الجوهر الحقيقى للفعالية ، إنه يصلح للتطبيق فى جميع مناحى الحياة ، وبإمكاننا أن نعمل معه أو ضده ، غير أنه يظل موجوداً– إنه المنارة – إنه التعريف والتصور الذهنى للفعالية الذى تقوم العادات السبع الواردة فى هذا الكتاب عليه .

كيف تستخدم هذا الكتاب ؟

قبل أن نبدأ فى شرح العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، أود أن أقترح إجراء تغييرين فى التصور الذهنى سيكون لهما أفضل الأثر فى تعظيم الفائدة التى ستجنيها من مادة هذا الكتاب .

أول هذين التغييرين – حسبما أرى – «تنظر» إلى هذه المادة ككتاب ، بمعنى أنه شئ ستقرؤه مرة ثم تحفظه على رف مكتبتك .

وقد تفضل أن تقرأه كاملا مرة واحدة لاستيعابه ككل ، غير أن المادة التى يتضمنها قد صممت لتكون رفيقا لك فى عملية التغيير والنمو المتواصلة . لقد تم ترتيبها تراكميا مع مقترحات للتطبيق عند نهاية كل عادة بحيث يمكنك دراسة والتركيز على أية عادة وفقاً لاستعدادك .

وكلما توغلت إلى مستويات أعمق فى الفهم والتطبيق ، يمكنك العودة كيفما شئت للإطلاع على المبادئ الخاصة بكل عادة، ومن ثَمَّ العمل على توسيع معرفتك، ومهارتك ورغبتك .

وثانيا ، أود أن تغير من تصورك الذهنى عن إطلاعك على هذه المادة من دور المتعلم إلى دور المعلم .

عليك باتباع منهج «من الباطن إلى الظاهر» ، واقرأ وفى ذهنك تشارك أو تناقش ماتتعلمه مع شخص آخر فى غضون ٤٨ ساعة من تعلمك إياه .

وعلى سبيل المثال فإذا علمت أنك ستقوم بتدريس المادة الخاصة بمبدأ التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج لشخص آخر خلال ٤٨ ساعة ، فهل سيؤدى ذلك الآن أثناء قراءتك للجزء الأخير من هذا الفصل . اقرأه كما لو كنت ستقوم بتدريسه إلى زوجتك (زوجك) ، أو ابنك ، أو زميلك فى العمل ، أو صديق ما اليوم أو غدا ، وهو مازال حاضراً فى ذهنك ، ولاحظ الفرق فى سلوكك العقلى والعاطفى .

وإنى أضمن لك أنك إذا تناولت مادة الكتاب فى الفصول القادمة وفقا لهذا الأسلوب ، فلن تحقق فقط تذكرا أفضل لما قرأت ، بل إن نظرتك إلى الأمور سوف تتسع ، وفهمك سوف يتعمق ، ودوافعك إلى تطبيق ما قرأت سوف تزداد .

وإضافة لذلك ، فإذا ماشاركت الآخرين معك فيما قرأته بصراحة ونزاهة، فلسوف تفاجأ بأن أية آراء أو أفكار سلبية قد يكون الآخرون يحملونها لك قد بدأت فى الاختفاء، وسوف ينظر إليك من تعلمهم كإنسان يتغير ويكبر ، ولسوف يكونون أكثر توجها لمعاونتك ومساندتك فى عملك، ولربما يدا فى يد ، من أجل تأصيل العادات السبع فى حيواتكم .

ما الذى تتوقعه ؟

فى التحليل الأخير ، وفقا لملاحظة ماريلين فرجسون (Marilyn Ferguson) «ليس بمقدور أحد إقناع شخص آخر بأن يتغير ، فكل منا يقوم بحراسة بوابة التغيير والتى لايمكن أن تفتح أبوابها إلا من الداخل . إننا لانستطيع فتح البوابة للآخر ، سواء بالمجادلة أو بالمناشدة العاطفية»

وإذا ماقررت أن تفتح «بوابة التغيير» الخاصة بك من أجل أن تفهم وتمارس حقا المبادئ التى تتضمنها العادات السبع ، فإننى أؤكد لك بكل ثقة بالعديد من الأحداث الإيجابية التى سوف تقع .

أولاً : نموك سيكون *تدريجياً* غير أن التأثير الختامى سيتسم *بالثورية* ألست معى فى أن مبدأ التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، إذا طبق فى الحياة بحذافيره، من شأنه أن يحول معظم الأفراد والهيئات ؟

إن التأثير الختامى لفتح «بوابة التغيير» باتجاه العادات الثلاث الأولى - عادات النصر الشخصى سيتمثل فى ازدياد الثقة بالنفس إلى حد ملموس. إنك ستعرف نفسك - طبيعتك، قيمك الكامنة فى أغوار أعماقك، وقدرتك المنفردة على التعاون – بطريقة أكثر عمقا وأبرز إيضاحاً لغاياتك، وبانغماسك فى ممارسة القيم التى تؤمن بها ، فإن شعورك بهويتك، ونزاهتك، وصلابتك وانصياعك لما فى داخلك سوف يملأ جوانحك بفيض من البهجة والرضا. إنك ستنظر إلى نفسك وتقيمها من داخلك، وليس وفقا لآراء الناس أو المقارنة معهم. إن «الخطأ» و«الصواب» لن يكون لهما سوى تأثير ضئيل.

ومن المفارقات التى تدعو للسخرية، أنك ستجد نفسك أقل اهتماما بما يظنه الناس إزاءك، وأكثر اهتماما بما يظنون هم فى أنفسهم وفى عوالمهم، بما فى ذلك علاقاتهم معك. إنك لن تؤسس بعد الآن حياتك العاطفية بناء على نقاط الضعف لدى الآخرين بل، إضافة لذلك، ستجد أن التغيير أكثر سهولة وأشد إلحاحا لديك إذا ما كان هناك شئ – فى أعمق أعماقك – يستعصى على التغيير.

وإذا ما أقبلت بشغف على العادات الثلاث التالية : عادات النصر الجماعى ، فلسوف تكتشف بل وستطلق كل من الرغبات والإمكانات من عقالها لكى تصحح

وتعيد بناء العلاقات المهمة التى أصابها التردى، أو ربما الانفصام. إن العلاقات الطيبة من شأنها أن تتحسن وأن تتعمق، وأن تكون أكثر صلابة ورسوخاً، وإبداعا، واقتحاماً للمخاطر.

أما العادة السابعة، إذا ما تأصلت فى أعماق النفس - فسوف تقيد تجديد العادات الست السابقة، وستجعل منك مستقلا حقا وقادرا على التعاضد مع الآخرين بفعالية، ومن خلال هذه العادة، ستكون قادراً على شحذ همتك دائماً.

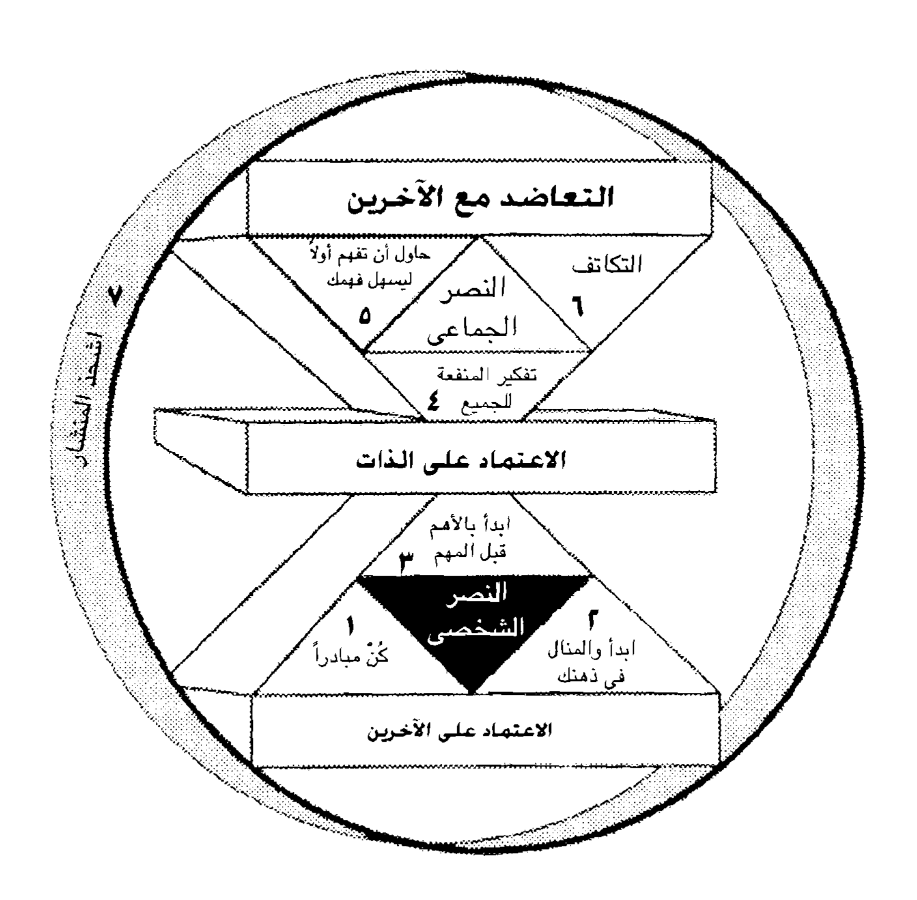
وبغض النظر عن ظروفك الراهنة، فإننى أؤكد لك أنك لست أسيرا لعاداتك. فباستطاعتك تغيير النماذج القديمة التى تحمل فى طياتها السلوك المدمر للذات وإحلال نماذج جديدة محلها، تتمثل فى العادات الجديدة للفعالية، والسعادة، والثقة القائمة على العلاقات.

وبكل الإخلاص الحق، أشجعك على فتح بوابة التغيير أثناء دراستك لهذه العادات. كن صبورا مع نفسك. إن نمو الذات يتسم بالحساسية، إنها أرض مقدسة. وليس هناك استثمار أفضل من ذلك.

ومن الواضح أنه أمر لا تتأتى ثماره فى سرعة. غير أنى أؤكد لك، أنك ستحس بالفوائد وترى بنفسك الثمار المشجعة. وحسبما يقول «توماس بين Thomas Paine، إن ما نحصل عليه فى يسر بالغ، يقدره تقديراً عالياً. لكن الندرة هى فقط التى تعطى لأى شئ قيمته. إن السماء تعرف كيف تضع السعر المناسب على بضاعتها.

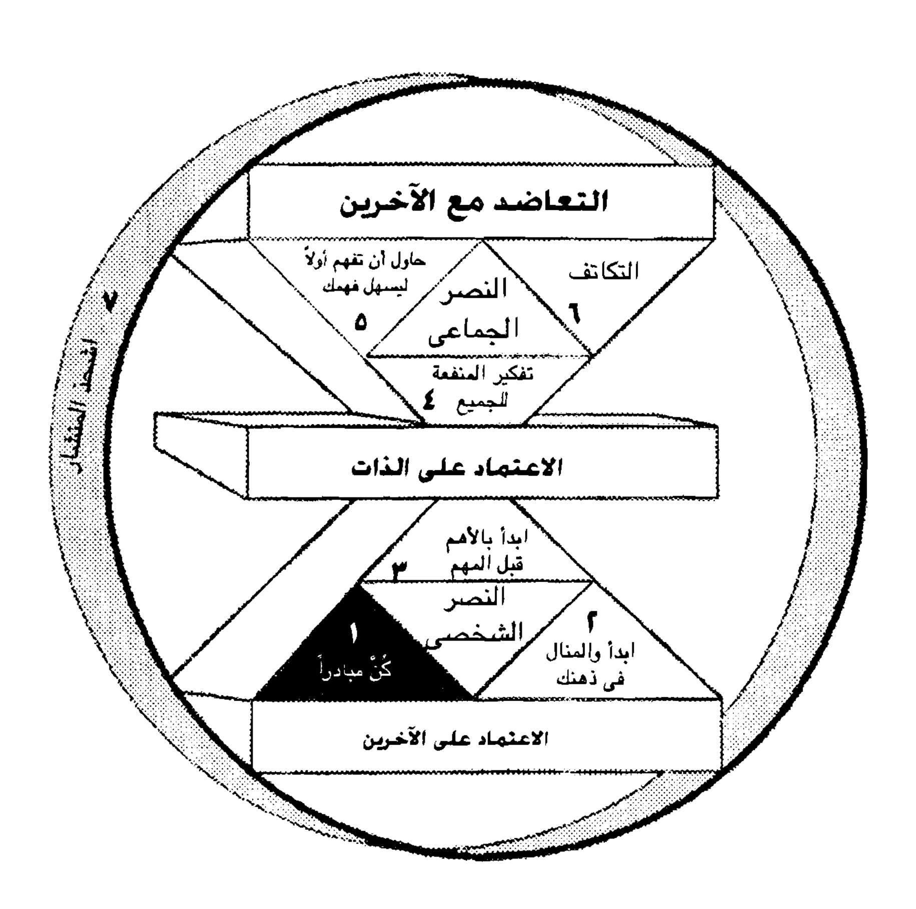
الباب الثانى

النصر الشخصى



العادة الأولى

كُنْ مبادراً



مبادئ الرؤية الذاتية

«أنا أعرف أنه ليس هناك من حقيقة أكثر تشجيعاً
من قدرة الإنسان التى لاشك فيها على العمل للارتقاء
بحياته من خلال سعيه الواعى وجهده الدؤوب»

هنرى دافيد ثورو

أثناء قراءتك لهذا الكتاب، حاول أن تنأى بنفسك بعيداً عن ذاتك. حاول أن تجعل إدراكك الواعى فى نقطة علوية من أحد أركان الغرفة لتطل على نفسك، بعين عقلك، وأنت تقرأ. هل تستطيع أن ترى نفسك كأنك تطل على شخص آخر؟

والآن حاول شيئاً آخر. فكِّر فى حالتك المزاجية التى أنت عليها حالياً. هل تستطيع تحديدها ؟ ماذا تشعر ؟ كيف تصف حالتك العقلية الحالية ؟

والآن فكر لدقيقة واحدة فى كيفية عمل عقلك. هل يتسم بالسرعة واليقظة ؟ هل تشعر بأنك ممزق بين ممارسة هذا التدريب العقلى وتقييم النتيجة التى تخلص إليها ؟

إن قدرتك على ما قمت بأدائه توا هو أمر بشرى لانظير له، حيث تفتقر الحيوانات لهذه القدرة التى نطلق عليها «إدراك الذات» أو القدرة على التفكير

فى عملية تفكيرك ذاتها. إن هذا هو السبب فى السيطرة التى يملكها الإنسان على كافة الأشياء فى العالم، ولماذا يستطيع أن يحقق إنجازات بارزة من جيل إلى جيل.

وهذا هو السبب أيضاً فى قدرتنا على تقييم خبرات الآخرين والتعلم منها بمثل ما نفعل مع خبراتنا، وهو أيضاً السبب فى إمكاننا صنع عاداتنا أو فصمها.

إننا لسنا مشاعرنا. إننا لسنا أمزجتنا. بل إننا أيضاً لسنا أفكارنا. إن مجرد حقيقة استطاعتنا التفكير فى هذه الأمور هى التى تفصلنا عنها وعن عالم الحيوان. إن إدراك الذات يساعدنا على أن ننتحى جانباً، وأن نفحص حتى مجرد الطريقة التى «نرى» بها أنفسنا ـ تصورنا الذهنى، أكثر تصور ذهنى رئيسى قاطبة للفعالية. إن تأثيره لا يقتصر فقط على توجهاتنا وسلوكياتنا، بل على كيفية رؤيتنا للآخرين أيضاً. إنه يصبح بمثابة خريطتنا عن الطبيعة الأصلية للجنس البشرى.

وفى الواقع، وحتى ذلك الوقت الذى نستطيع أن نأخذ فيه فى اعتبارنا كيفية رؤيتنا لأنفسنا (وكيفية رؤيتنا للآخرين)، فلن يكون بإمكاننا فهم كيفية رؤية وشعور الآخرين لأنفسهم ولعوالمهم، وبهذا الافتقار إلى الإدراك، فسوف نسقط نياتنا على سلوكياتهم ثم ندعى أننا موضوعيون.

إن هذا الوضع يحد من إمكاناتنا الشخصية ومن قدرتنا على الاتصال بالآخرين أيضاً. غير أنه بفضل المقدرة الإنسانية المتفردة فى إدراك الذات، يمكن لنا إعادة النظر فى تصوراتنا الذهنية لتقرير ما إذا كانت مبنية على الحقائق – أو المبادئ أو ما إذا كانت ناجمة عن *التكيف والظروف*.

المرآة الاجتماعية

إذا كانت الرؤية المستقبلية الوحيدة التى ندركها عن أنفسنا مستقاة من المرآة الاجتماعية – أى من التصور الذهنى الاجتماعى السائد ومن آراء، ووجهات النظر والتصورات الذهنية للأشخاص المحيطين بنا – فإن رؤيتنا لأنفسنا تبدو مثل الصورة التى تعكسها المرآة المجنونة (السحرية) فى مدن الملاهى.

«إنك لم تحضر مطلقا فى موعدك».

«لماذا لا تستطيع أبداً ترتيب الأشياء فى أماكنها ؟»

«لابد أنك فنان»

«إنك تأكل كالحصان»

«لا أصدق أنك فزت»

«إن هذا أمر هين. لماذا لا تفهم؟»

هذه الرؤى المستقبلية منتزعة من سياقاتها وتفتقر إلى الاتساق. إنها عادة ما تكون تصورات أكثر منها انعكاسات، تصور اهتمامات ونقاط الضعف الشخصية للناس، وتهتم بعرض المدخلات أكثر من أن تعكس بدقة من نكون نحن.

إن انعكاس التصور الذهنى الاجتماعى السائد يفيدنا بأننا محكومون إلى حد بعيد بالتكيف والظروف، وفى حين أننا أقررنا بمدى القوة الهائلة للتكيف فى حياتنا، إلى حد القول بأننا أسرى لحتميته، وأنه ليست لنا أية سيطرة على هذا التأثير، فإن ذلك يخلق لنا خريطة مغايرة تماما.

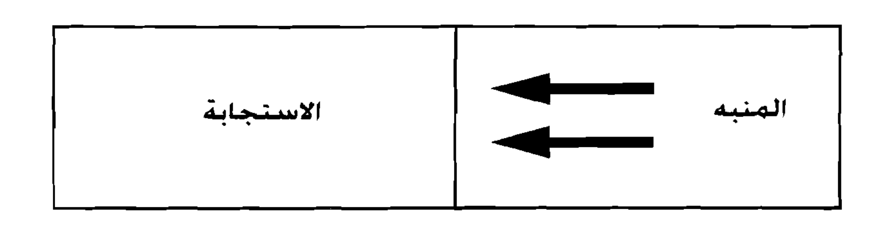
وفى الواقع هناك ثلاث خرائط اجتماعية – ثلاث نظريات عن الحتمية لها

قبول واسع النطاق، سواء كانت منفردة أو مجتمعة، لشرح طبيعة الإنسان. *والحتمية الوراثية* تقول لنا : إن أجدادنا هم المسؤولون عما نحن فيه. إنهم السبب فى تلك العصبية التى تنتابنا. لقد كان أجدادك من ذوى الطباع الحادة وهو ما يظهر فى تحليل سائل الـ DNA الخاص بك. لقد انتقل ذلك الطبع عبر أجدادك جيلا بعد جيل حتى وصل إليك بالوراثة، وأضف إلى ذلك أنك أيرلندى، والأيرلندويون من ذوى المزاج العصبى.

وتخبرنا *الحتمية الجسدية* بصفة رئيسية أن آباءك هم الذين فعلوها بك. إن التجربة التى مررت بها فى نشأتك وطفولتك تركت آثارها العميقة على توجهاتك الشخصية وعلى مكونات شخصيتك؛ ولهذا فأنت تخشى من أن تواجه الجمهور. لقد كانت تلك هى الطريقة التى أنشأك عليها أبواك. إنك تشعر بأنك مذنب إلى النخاع إذا ما اقترفت خطأ ما؛ لأنك «تتذكر» فى أعماق نفسك الآثار الوجدانية عندما كنت ضعيفاً وهشا ومعتمدا كلية على غيرك. إنك «تتذكر» العقوبة الوجدانية، والاقصاء والمقارنة مع شخص آخر عندما يقصر أداؤك فى مسألة ما عما هو متوقع.

وتخبرنا *الحتمية البيئية* بصفة أساسية بأن رئيسك فى العمل هو الذى سبب لك هذا – وقد تكون زوجتك، أو ذلك المراهق المغرور، أو لعله وضعك الاقتصادى أو سياساتك الوطنية لقد كان شخص ما أو شئ ما فى البيئة المحيطة بك مسؤولاً عن وضعك الحالى.

وجميع هذه الخرائط تستند إلى نظرية المنبه / الاستجابة التى يرتد إليها تفكيرنا جميعا وفقا لتجارب العالم «بافلوف» مع الكلاب. إن الفكرة الأساسية تتمثل فى أننا مكيفون (مجبرون) على الاستجابة بطريقة معينة إزاء منبه معين.



ما مدى الدقة والمهام الوظيفية التى تصف فيها هذه الخرائط الحتمية بيئتنا؟ ما مدى الوضوح الذى تعكس فيه هذه المرايا الطبيعة الحقيقية للإنسان؟ هل أصبحت كالنبوءات التى تتحقق ذاتياً ؟ هل هى مؤسسة على مبادئ يمكن لنا أن نرى صلاحيتها داخل أنفسنا ؟

فيما بين المنبه والاستجابة

للإجابة على تلك الأسئلة، هيا بنا نستعرض سويا القصة المثيرة لفيكتور فرانكل Viktor Frankl.

كان ڤيكتور فرانكل من المؤمنين بالحتمية الذين تربوا على مبادئ علم النفس الفرويدى ، الذى يفترض أن أيًّا ما يحدث لك فى طفولتك يشكل شخصيتك وسلوكياتك ويتحكم بصفة أساسية فى حياتك كلها ، لقد تحددت حدود ونطاقات حياتك، وبصفة أساسية، فلن تستطيع أن تفعل إزاءها شيئاً كثيراً.

كان فرانكل عالما نفسيا . وقد تم اعتقاله فى معسكرات النازى فى ألمانيا حيث مر بتجارب نزدريها نحن أصحاب المشاعر الرقيقة بل ونقشعر من مجرد تكرارها.

وكان أبواه، وأخوه، وزوجته قد لقوا حتفهم سواء فى المعسكرات أو فى أفران الغاز، وهكذا فقد أبيدت عائلته بأكملها باستثناء أخته، وقد عانى فرانكل

نفسه من التعذيب وتعرض لما لا يحصى من امتهان لكرامته، لا تمر عليه لحظة تليها أخرى إلا وهو يجهل مصيره، هل يتم اقتياده الى غرف الغاز أم يكون من بين «الناجين» الذين يعهد إليهم برفع جثث القتلى أو إزالة أكوام رماد من كان كذلك مصيرهم.

وفي يوم ما، أثناء عزله في غرفة ضيقة مجرداً من ملابسه، بدأ يدرك ما أطلق عليه هو نفسه في وقت لاحق «آخر الحريات الإنسانية» وتلك هي الحرية التي لا يستطيع سجانوه من النازيين أن يحرموه منها. إن باستطاعتهم التحكم المطلق في بيئته، ويمكنهم فعل ما يشاءون في جسده، غير أن ڤيكتور فرانكل نفسه كان إنساناً عارفاً بذاته قادراً على أن يطل كمراقب على وضعه وذاته. كانت هويته الأساسية سليمة لم تمس. *كان يستطيع أن يقرر داخل نفسه كيف يمكن لكل ما هو محيط به أن يؤثر عليه.* وفيما بين ما حدث له، أو المنبه، واستجابته له، وكانت تكمن حريته أو قوته في اختيار هذه الاستجابة.

وفي خضم تجربته، كان فرانكل يتخيل نفسه في عدة مواقف، مثل وقوفه محاضرا أمام طلبته بعد إطلاق سراحه من معسكرات الموت، وكان يصف نفسه وهو في قاعة المحاضرات، بعين عقله، ويعطي تلامذته الدروس التي كان هو يتعلمها أثناء فترات خضوعه للتعذيب.

وعبر سلسلة من هذه التدريبات العقلية، والوجدانية والأخلاقية، مستخدما ذاكرته وتخيله بصفة أساسية كان يمارس حريته الجنينية البسيطة التي أخذت تنمو وتكبر شيئا فشيئا، حتى أصبح يمتلك من الحرية أكثر من سجانيه النازيين لقد كان لديهم تحرراً أكثر، فرصا أوسع للاختيار في إطار بيئتهم، أما هو فقد كان أكثر منهم حرية، وقوة داخلية أكبر لممارسة خياراته. لقد أصبح ملهما لمن حوله، حتى لبعض حراسه، ومد يد المساعدة للآخرين لاستخلاص معنى ما في خضم معاناتهم وشعورا بالكرامة داخل أسوار سجنهم.

وفى غمار أقصى ما يمكن تخيله من امتهان، استثمر فرانكل المنحة الإنسانية المتمثلة فى إدراك الذات لاكتشاف مبدأ رئيسى حول طبيعة الإنسان *فيما بين المنبه والاستجابة، للإنسان الحرية فى الاختيار.*

وفى داخل هذه الحرية على الاختيار تكمن الملكات الطبيعية التى تجعلنا بحق متفردين فى إنسانيتنا ـ فبالإضافة إلى *إدراك الـذات* فإنا نمتلك ملكة *الخيال* وهى القدرة على أن نخلق فى عقولنا صورة فيما وراء واقعنا المعاش، كذلك فإننا نملك *الضمير* – وهو الإدراك الباطنى العميق للصواب والخطأ، للمبادئ التى تحكم سلوكياتنا، وشعورا بمدى توافق أفكارنا وأفعالنا معها، كما أن لدينا أيضاً *الإرادة المستقلة* ـ وهى القدرة على الفعل تأسيساً على إدراكنا الذاتى، متحررين من جميع المؤثرات الأخرى.

وتفتقر جميع الكائنات الأخرى. بما فى ذلك الحيوانات العليا (الذكية) لأى من هذه الملكات، وإذا ما استعرنا المصطلحات الخاصة بالحواسب الآلية، فإنها مبرمجة وفقا للغريزة أو التدريب وبالإمكان تدريبها على أن تكون مسؤولة، غير أنها لا يمكن أن تضطلع بالمسؤولية عن هذا التدريب، أى بكلمات أخرى أنها لا يمكن أن تباشره. إنها لا تستطيع أن تغير من البرمجة، بل إنها ليست على مجرد العلم بوجود هذه البرمجة.

وكنتيجة لهذه الملكات الطبيعية المتفردة لدينا، فإننا نستطيع أن نضع برامج جديدة كلية لأنفسنا بعيدا عن غرائزنا وتدريباتنا، ولهذا فإن قدرة الحيوانات تعد محدودة نسبيا فى حين أن قدرة الإنسان بغير حدود. غير أننا إذا مارسنا الحياة مثل الحيوانات، متبعين غرائزنا وبيئتنا وظروفنا، ومنطلقين من ذاكرتنا الجمعية، فإننا سنكون أيضاً محدودى القدرة.

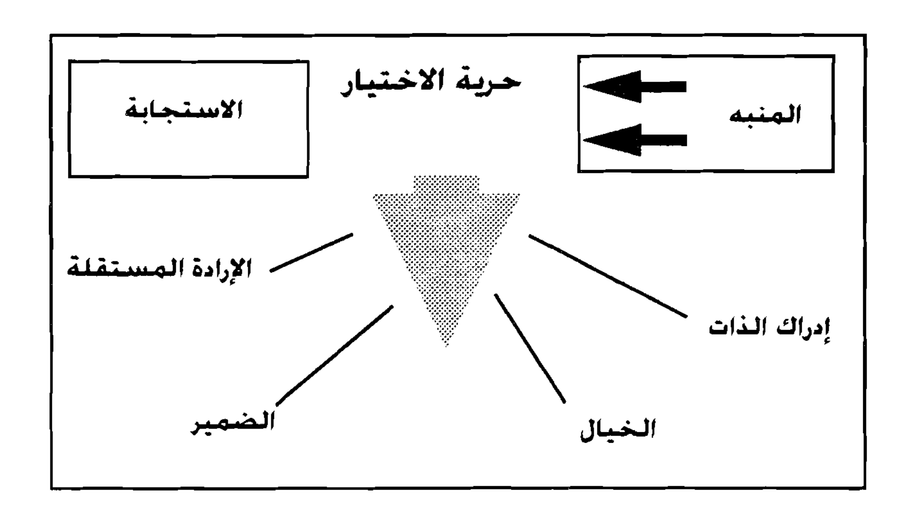
وقد تم استخلاص التصور الذهنى للحتمية من دراسة الحيوانات بصفة أساسية – الفئران ، القرود ، الحمام، الكلاب وكذلك العصبيين والمرضى

النفسيون من بنى البشر. وفى حين أن هذه الدراسات قد تفى بمعايير معينة لدى عدد من الباحثين نظرا لكونها قابلة للقياس وللتنبؤ، فإن تاريخ الإنسان وإدراكنا الذاتى أيضاً يؤكدان لنا أن هذه الخريطة لا تصف طبيعتنا مطلقاً.

إن الملكات الطبيعية الإنسانية المتفردة التى نتمتع بها تسمو بنا عن عالم الحيوان، وبقدر ما نستطيع من ممارسة وتطوير هذه الملكات، بقدر ما نكتسب القوة على تحقيق إمكاناتنا الإنسانية المتفردة الكامنة داخلنا، وفيما بين المنبه والاستجابة تكمن أعظم قوانا على الإطلاق - حرية الاختيار.

تعريف « روح المبادرة »

فى إطار كشفه عن المبدأ الرئيسى الجوهرى لطبيعة الإنسان، وضع فرانكل خريطة دقيقة للذات، ثم شرع من خلالها فى بيان أولى وأكثر العادات الرئيسية أهمية بالنسبة للشخص الأعلى فعالية فى أى بيئة، ألا وهى عادة *روح المبادرة*.



مثال يحتذى به لروح المبادرة

وفى حين أن هذه الكلمة *روح المبادرة* أصبحت الآن ذائعة الشيوع فى أدبيات علم الإدارة، فإنك لن تجدها فى معظم القواميس. إنها تعنى أكثر من مجرد أن تأخذ زمام المبادرة. إنها تعنى أننا بصفتنا من بنى البشر، فإننا مسؤولون عن حياتنا. إن سلوكنا هو تعبير عن قراراتنا، وليس عن ظروفنا. إننا نستطيع أن نخضع المشاعر للقيم. إننا نملك المبادرة والمسؤولية لصنع الأحداث.

تأمل كلمة *مسؤولية* ـ أى «القدرة على الاستجابة» ـ القدرة على اختيار استجابتك، ويدرك الأشخاص الذين يملكون روح المبادرة العالية هذه المسؤولية. إنهم لا يلقون باللوم على الملابسات، أو الظروف، أو التكيف لتبرير سلوكهم. إن سلوكهم هو نتاج خيارهم الواعى، المرتكز على القيم أكثر من كونه نتاج ظروفهم، المرتكز على المشاعر.

ونظراً لكوننا، بالطبيعة، مبادرون، فإذا كانت حيواتنا تعبيراً عن التكيف والظروف فذلك لأننا، من خلال قرار واع أو نتيجة لخطأ، قد اخترنا أن نضخ فى هذه الأشياء القوة لأن تسيطر علينا.

وبتقرير هذا الاختيار فإننا نصبح *انفعاليين*، أما الأشخاص الانفعاليون فهم عادة ما يكونون متأثرين ببيئاتهم المادية الملموسة ـ فإذا ماكان الطقس صحوا، كانت أحوالهم جيدة؛ أما إذا كان على النقيض من ذلك فإن تأثيرة يمتد إلى أساليبهم (اتجاهاتهم) وأدائهم. والطقس بالنسبة «للمبادرين» يصبح تابعا لهم أو محايدا بالنسبة لهم، وسواء أمطرت أم أشرقت فإن الأمر لديهم سواء. إن القيم هى التى توجههم، وإذا ماكانت القيم تحثهم على إتقان العمل فإن الطقس الموائم أو المعاكس لن يكون له محل من الإعراب.

ويتأثر الأشخاص الانفعاليون أيضاً ببيئاتهم الاجتماعية أى «الطقس الاجتماعى»، فإذا لقوا معاملة حسنة من الآخرين، فهم يشعرون بالرضا،

والعكس صحيح؛ حيث يتخذون نهجا دفاعيا أو حمائياً، ويشيِّد «الانفعاليون» حياتهم الوجدانية بناء على سلوكيات الآخرين، وبذا يخلقون من ضعف الآخرين قوة تساعدهم على السيطرة عليهم أنفسهم.

إن القدرة على إخضاع اندفاعة ما لقيمة ما هو جوهر الشخص الذى يتمتع بروح المبادرة، فالأشخاص «الانفعاليون» تسوقهم المشاعر، والملابسات، والظروف، والبيئة المحيطة بهم، فى حين أن الأشخاص المبادرين تدفعهم القيم قيم تكون قد خضعت لتفكير متأن، قيم تم اختيارها بعد تأصلها فى النفس.

ولايزال الأشخاص الإيجابيون متأثرين بالمنبهات الخارجية، سواء كانت مادية أو اجتماعية أو نفسية. غير أن استجابتهم لها، سواء عن وعى أو بدونه هى استجابة أو اختيار مؤسس على القيم.

وكما لاحظ السيد إليانور روزفلت: «لا شىء يجعلك تشعر بالضعة دون موافقتك»، أو كما قال الزعيم الهندى غاندى : «إنهم لا يستطيعون انتزاع احترامنا لأنفسنا إذا لم نسلمه لهم». إن ترحيبنا بالموافقة، وقبولنا لما يحدث لنا هو الذى يؤذينا فى المقام الأول أكثر من الحدث الذى يلحق بنا.

إننى أقر أنه من الصعوبة بمكان قبول هذه الحقيقة من الناحية الوجدانية، خاصة إذا ماكنا قد أمضينا سنوات وراء سنوات لشرح ما نرزح تحته من بؤس بدعوى الظروف أو نتيجة لسلوك شخص آخر. غير أنه مالم يجاهر شخص ما من أعماقه وبأمانة تامة: «إننى على ما أنا عليه الآن بسبب اختياراتى بالأمس» فلن يستطيع هذا الشخص أن يقول: «سأختار شيئاً مختلفاً»

لقد حدث مرة حين كنت أحاضر فى سكرامنتو حول روح المبادرة، أن وقفت امرأة من الحاضرين وأنا منهمك فى الحديث وبدأت تتكلم فى حدة. كان

الجمهور غفيراً، وفى حين التفت بعضهم إليها، أدركت فجأة ماقامت به، وأصابها الحرج ثم جلست فى مقعدها، وعلى ما يبدو أنها وجدت من العسير عليها ضبط نفسها فبدأت تتحدث إلى من حولها، وظهرت على ملامحها علامات السعادة.

ولاشتياقى لمعرفة ما حدث كنت أترقب بفارغ الصبر وقت الاستراحة، التى سرعان ما انتهزتها وتوجهت إلى هذه السيدة فوراً، وسألتها عما إذا كانت راغبة فى أن تشرك الآخرين فى تجربتها.

«لن تستطيع تخيل ما حدث لى»، قالت ذلك بصوت عال، ثم أردفت: «إننى أعمل ممرضة طوال الوقت لرجل لن يبلغ أقصى تخيل لك مدى تعاسته وعقوقه. إنه لا يرضى أبداً عن أى شئ أفعله له، فلم يقل مرة كلمة تقدير واحدة، بل إنه لا يكاد يعترف بمجرد وجودى. إنه لا يكف عن ترديد ملاحظاته عنى، ولا يجد صواباً فى أى شئ أفعله، لقد أحال هذا الرجل حياتى جحيماً ولا أجد متنفساً لانفعالاتى سوى أفراد أسرتى. إننى والممرضات الأخريات نرزح تحت نفس المشاعر، ونكاد ندعو أن يختطفه الموت.

«ثم تجئ أنت وتقف بكل جرأة هناك وتدعى أنه لا شئ يمكن أن يصيبنى بأذى، ولا يستطيع أحد ما أن يضرنى بدون موافقتى، وانى قد اخترت حياتى الوجدانية التعسة هذه ـ حسناً، لم تكن هناك أية طريقة لأدفع ذلك عن نفسى.

«غير أننى ظللت أفكر فى الأمر. لقد غصت حقاً فى أعماق نفسى وبدأت أتساءل، هل لدى القوة على أن أختار استجاباتى؟

«وعندما تحققت أخيراً من أننى أمتلك هذه القوة، وحينما ابتلعت مرارتى وأدركت أننى قد اخترت أن أكون بائسة، أدركت أيضاً أن باستطاعتى أن أختار ألا أكون بائسة ـ فى تلك اللحظة هببت واقفة، لقد شعرت كأننى كالمارد

الذى انطلق من القمقم، ورغبت فى أن أصرخ فى الدنيا بأسرها: «إننى حرة، لقد خرجت من السجن ! لن يسيطر علىَّ أحد بعد الآن بتصرفاته.»

إن ما يلحق بنا الأذى ليس هو ما يحدث لنا، بل استجاباتنا لما يحدث لنا. ومن الطبيعى أن بعض الأشياء تضرنا جسدياً أو اقتصادياً و تسبب لنا الحزن. غير أن شخصياتنا، وهوياتنا الأساسية، لا يتعين أبداً أن يلحق بها الضرر وفى الواقع فإن أشد تجاربنا صعوبة تصبح هى المحك الذى يحجم عود شخصياتنا، ويصقل القوة الداخلية، وحرية التعامل مع الملابسات الصعبة مستقبلا، ويلهم الآخرين للسير على نفس الدرج.

كان فرانكل واحد من كثيرين استطاعوا صقل حريتهم الشخصية فى ظروف صعبة لإنقاذ وإلهام أشخاص آخرين - وتتيح لنا السير الذاتية لأسرى حرب فيتنام شهادة إضافية مقنعة عن قوة التحول لتلك الحرية الشخصية، وتأثير الاستخدام المسؤول لهذه الحرية على ثقافة السجن والمسجونين آنذاك والآن .

لقد عرفنا جميعاً أشخاصا تعرضوا لظروف عسيرة ، ربما لمرض مستعصى أو إعاقة جسدية جسيمة ، وظلوا محتفظين بروح معنوية رائعة . كم كان تمسكهم مصدر إلهام لنا ! ليس هناك انطباع أقوى، وأطول بقاء عن شخص ما من إدراكه أن شخصا آخر سما فوق معاناته ، وتجاوز ظروف مختلفة ، وعبر عما تمثله من قيمة تكون نبراسا وإلهاما وسمواً بالحياة.

لقد كانت أفضل الأوقات إيحاء على الإطلاق تلك التى قضيتها مع ساندرا على مدار أربع سنوات مع صديقة أثيرة لديها تدعى كارول كانت تعانى من مرض السرطان المدمر للصحة . كانت كارول إشبينة ساندرا فى زفافها ، وكأننا معا مثالا للصداقة طوال خمسة وعشرين عاما .

وعندما كانت كارول فى المراحل الأخيرة من المرض، ظلت ساندرا إلى جوارها تساعدها فى كتابة مذكراتها الشخصية، ولدى عودتها إلى منزلها بعد هذه الجلسات الطويلة والصعبة كانت تفيض إعجاباً بشجاعة صديقتها ورغبتها فى تسجيل رسائل خاصة تتركها لأطفالها فى مراحل مختلفة من أعمارهم.

كانت كارول تتعاطى أقل قدر ممكن من العقاقير المسكنة للآلام، مما أتاح لها الاستفادة الكاملة من قدراتها العقلية والعاطفية، ثم كانت تسجل أو تملى مذكراتها لساندرا فى صوت هامس. كانت كارول تتمتع بروح المبادرة ولديها الشجاعة، وتهتم بالآخرين إلى حد أنها أصبحت مصدرا هائلا للإلهام لكثير من الأشخاص المحيطين بها.

إننى لن أنسى قط تجربة النظر العميق إلى عينى كارول فى اليوم السابق لوفاتها وماكشف عنه ذلك العذاب المبرح بلا نهاية عن شخصية ذات قيمة جوهرية مستحقة. لقد رأيت فى عينيها حياة زاخرة بالأصالة، والتعاون والخدمات بمثل ما حفلت به من حب واهتمام وتقدير.

وخلال سنوات عديدة، كثيراً ما سألت مجموعات من الناس كم منهم مر بتجربة مشاهدة اللحظات الأخيرة لشخص كان ذا توجهات عظيمة، وبذل من الحب والتعاطف وخدمة الآخرين بمختلف الوسائل التى لم يرق إليها أحد سبقه حتى نهاية حياته، وعادة ما كانت الإجابة بنعم تأتى من ربع الأشخاص، ويجئ عند ذاك سؤال آخر عن عدد الذين لن ينسوا أبداً هؤلاء الأشخاص ـ كم من هؤلاء الشهود حدث له تحول، ولو مؤقت على الأقل، نتيجة الإلهام الذى استقاه من تلك الشجاعة، مما أدى بهم إلى التأثر العميق والمبادرة إلى أفعال أكثر رقياً ونبلاً فى خدمة الآخرين والتعاطف معهم، وكانت إجابة نفس الأشخاص إيجابية مرة أخرى، بطريقة شبه حتمية.

ويرى فكتور فرانكل أن هناك ثلاث قيم مركزية فى الحياة ـ التجريبية ، أو تلك التى تحدث لنا ، «الإبداعية» أو تلك التى نوجدها فى الواقع، والاتجاهية، أو استجابتنا فى الظروف الصعبة مثل المرض المميت.

وتؤكد تجربتى الشخصية مع الآخرين وجهة نظر فرانكل ـ إن أسمى تلك القيم هى الاتجاهية، بمعنى التصور الذهنى أو إعادة التشكيل. وبكلمات أخرى إن أكثر الأمور أهمية يكمن فى كيفية *استجابتنا* لما نخوضه من تجارب فى الحياة.

وعادة ما تؤدى فى الظروف الصعبة إلى تغيير فى الصور الذهنية، حيث تتخلق أطر مرجعية جديدة بالكامل بها يرى الناس العالم وأنفسهم والآخرين، وما تطلبه الحياة منهم. إن هذه الرؤية الأكثر اتساعاً تعكس القيم الاتجاهية التى تسموا بنا وتلهمنا جميعاً.

امتلاك المبادرة

إن طبيعتنا الأساسية هى أن نكون فاعلين وليس أن نكون عرضة لأفعال الآخرين، وكما تعمل على معاونتنا فى اختيار استجاباتنا لظروف معينة، فإن ذلك يعطينا القوة على خلق تلك الظروف.

إن الأخذ بزمام المبادرة لا يعنى أن تكون مندفعا، بغيضاً، أو عدوانيا. إنه يعنى إدراك مسؤوليتنا فى صنع الأحداث.

وعلى مدار السنين، كنت عادة أنصح الأشخاص الراغبين فى وظائف أفضل. أن يظهروا المزيد من المبادرة ـ أن يخضعوا لاختبارات الأهلية والذكاء. أن يدرسوا النشاط الصناعى حتى تلك المشكلات المتخصصة التى تواجهها المؤسسات الراغبين فيها، ثم وضع تصور فعال يوضح كيف يمكن

لقدراتهم إيجاد الحلول لتلك المشكلات، وهو ما يطلق عليه «بيع الحل» وهو مايعد تصوراً ذهنياً رئيسياً لإحراز النجاح فى العمل.

وعادة ما كانت الاستجابة تأتى بالموافقة - يستطيع معظم الناس إدراك مدى قوة هذا الأسلوب فى التأثير على فرصهم فى التوظف أو الترقى. غير أن كثيرا منهم يخفق فى اتخاذ الخطوات الضرورية، فى المبادرة، فى جعل الأشياء تحدث.

«إننى لا أعرف أين أجد أماكن إجراء اختبارات الأهلية والذكاء»

«كيف لى أن أدرس النشاط الصناعى ومشكلات المؤسسات؟ لا يريد أحد أن يساعدنى»

«ليست لدى أية فكرة عن كيفية إعداد تصور فعال»

معظم الناس يظلون منتظرين حدوث شئ ما أو أن يأتى أحد ليهتم بهم. غير أن الذين ينتهى بهم المطاف إلى تقلد وظائف جيدة هم أولئك الأشخاص الذين يملكون روح المبادرة، الذين يكونون هم أنفسهم حلا للمشكلة، وليسوا المشكلة ذاتها، الذين يقبضون على المبادرة لفعل كل ماهو ضرورى، ومنسق مع المبادئ السليمة، من أجل أداء المهمة.

حينما يتخذ شخص ما من عائلتنا، حتى من الأطفال الصغار، موقفا غير مسؤول منتظرا أن يبادر شخص آخر لفعل شئ أو يطرح حلا، فإننا نقول لهم، «استخدم (ط) و (م)» (الطاقات والمبادرة) وقد كان من المعتاد أن نسمع منهم: «إنى أعرف - استخدم الطاء والميم» وذلك قبل أن نتمكن من التلفظ بها.

ولايعتبر حث الناس على التمسك بأهداف المسؤولية تحقيرا من شأنهم، بل إنه مؤكد لمعانتهم. إن روح المبادرة هى جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية،

وعلى الرغم من أن القوى المحركة لروح المبادرة (العضلات) قد تكون فى سبات، فإنها ما تزال موجودة، وباحترام طبيعة روح المبادرة للآخرين، فإننا نزودهم على أقل تقدير بجانب واحد واضح وغير مشوش من الصورة المنعكسة من المرآة الاجتماعية.

ومن الطبيعى أنه يتعين أن يؤخذ مستوى النضج الاجتماعى للفرد فى الاعتبار، ولا يجوز لنا أن نتوقع مستوى عال من التعاون الخلاق من أولئك الغارقين فى أعماق الاعتمادية الوجدانية، غير أنه يمكننا، على الأقل، التأكيد على طبيعتهم الأساسية، وخلق جو عام يمكِّن الناس من انتهاز الفرص، وحل المشكلات بطريقة متدرجة من الاعتماد على الذات.

كن فاعلاً لا مفعول عليه

الفرق بين الأشخاص الذين ينتهجون أسلوب المبادرة وأولئك الذين لا يسلكون نفس المسلك هو بالضبط كالفرق بين الليل والنهار، ولست أتحدث عن فارق ٢٥٪ أو ٥٠٪ فى الفاعلية، بل أتحدث عن فارق يصل إلى ٥٠٠٠٪ إيجابا، خاصة إذا ما اتسموا بالذكاء، والوعى، والفهم تجاه الآخرين.

إن الأمر يحتاج إلى المبادرة لخلق التوازن الفعال بين عنصرى الإنتاج والقدرة على الإنتاج . إن الأمر يحتاج إلى المبادرة لتنمية العادات السبع وأثناء دراستك للعادات الست الأخرى، ستكتشف أن كلا منها يعتمد على تطوير وتنمية عضلاتك الخاصة بالمبادرة، فكل منها يضع على عاتقك مسؤولية أن تبادر بالفعل، وإذا ما انتظرت حتى تكون أنت نفسك هدفا لفعل الآخرين، فسوف تكون عرضة لأفعال الآخرين ، وأما نتائج الفرص والتطور فإنها تسلك أيا من الطريقين.

كنت أشارك ذات مرة مع مجموعة تعمل فى مجال صناعة تطوير المساكن، تضم ممثلين عن عشرين مؤسسة مختلفة كانوا يلتقون كل ثلاثة أشهر لطرح مشاكلهم وأرقام مبيعاتهم دون تحفظات.

تزامن ذلك الاجتماع مع فترة كساد هائل، كانت هذه الصناعات تحديدا تعانى من ويلاته بما يتجاوز تأثيراته على الاقتصاد الوطنى بشكل عام، ولدى بدء اللقاء كان الإحباط هو السمة البارزة بينهم.

وفى اليوم الأول كان السؤال المطروح للنقاش هو «ما الذى يحدث لنا؟ ماهو المنبه ؟» كانت تحدث أشياء عديدة. كانت الضغوط المحيطة قوية، والبطالة واسعة الانتشار، وكان العديد من هؤلاء الأشخاص يضطرون إلى الاستغناء عن أصدقاء لهم ليتمكنوا من تسيير دفة أعمال مؤسساتهم. وعند نهاية اليوم ، كان اليأس والإحباط قد اكتسبا أرضاً جديدة.

وفى اليوم الثانى كان السؤال المثار هو « ما الذى سيحدث فى *المستقبل*؟» قمنا بدراسة الاتجاهات المحيطة على أرضية افتراضات سلبيه كامنة بأن هذا الوضع سيؤثر على مستقبلهم.. وفى ختام اليوم زاد الإحباط فى النفوس، وبدأت الأمور تسير من سئ إلى أسوأ قبل أن تلوح أية بارقة أمل، وكان الجميع مدرك لهذا الأمر.

وهكذا فقد قررنا فى اليوم الثالث أن نركز على السؤال الإيجابى التالى، ماهى استجابتنا نحن؟ ماذا *نحن* فاعلون ؟ كيف *لنا* أن نمسك بزمام المبادرة للموقف؟» وأثناء فترة الصباح تحدثنا بشأن إدارة وتخفيض النفقات، وفى جلسة بعد الظهر تناولنا زيادة نسبة الإسهام فى السوق، وقد تعمقنا تماما فى تناول هاتين المسألتين، ثم بدأنا نركز على العديد من الأشياء ذات الصيغة العملية البحتة، الأشياء التى تصلح للتنفيذ ـ وهكذافقد برزت لدى نهاية الاجتماع روح جديدة من الإثارة، والأمل والإدراك الإيجابى.

وفى ختام لقاء اليوم الثالث لخصنا نتائج المؤتمر فى إجابة ذات ثلاثة أجزاء على السؤال كيف حال نشاطنا؟»

الجزء الأول: إن ما يحدث لنا ليس حسنا، وتشير الاتجاهات إلى أن الأمور سوف تسوء قبل أن تبدو أية بوادر للتحسن.

الجزء الثانى : غير أن ما نتسبب فى إحداثه هو شئ طيب للغاية ، لأننا نقوم بالإدارة بشكل أفضل ونخفض من التكاليف، ونزيد من مساهمتنا فى السوق.

الجزء الثالث : وعليه، فإن نشاطنا هذا أفضل مما كان سابقا.

والآن ما هو رأى العقول الانفعالية إزاء هذا الأمر؟ رويدك، واجه الحقائق قد تستطيع أن تمض فى هذا النمط من التفكير الإيجابى وأسلوب التحفيز الذاتى بعضا من الوقت، غير أنك ستجد نفسك مضطراً إلى مواجهة الحقائق عاجلا أو آجلا».

غير أن هذا هو الفارق بين التفكير الإيجابى وروح المبادرة. إننا بالفعل نواجه الواقع. لقد واجهنا واقع الظروف الراهنة والتوقعات المستقبلية. غير أننا أيضا واجهنا واقع أننا لدينا القوة على اختيار استجابة إيجابية إزاء هذه الظروف والتوقعات. إن النكوص عن مواجهة الواقع يعنى الاضطرار إلى قبول فكرة أن ما يحدث حولنا يتحتم أن يحدد مصيرنا.

إن الأنشطة التجارية، وفئات المجتمع، والمؤسسات من كل نوع ـ بما فى ذلك العائلات ـ يمكن أن تمتلك روح المبادرة. إن بوسعها أن تجمع ما بين الإبداع ، والطاقات الكامنة لدى الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة لخلق محيط يتسم بالمبادرة داخل هذه المؤسسات. إن المؤسسات لايجب أن تكون تحت رحمة الظروف المحيطة، إن بوسعها أن تمتلك روح المبادرة لتحقيق القيم والأهداف المشتركة للأفراد المعنيين بها.

الاستماع إلى لغتنا

نظرا لأن توجهاتنا وسلوكياتنا تنتج من تصوراتنا الذهنية، فإذا ما استعنَّا بوعينا الذاتى فى دراستها وتمحيصها، فسيمكن لنا عادة أن نكتشف فيها طبيعة خرائطنا الكامنة. فلغتنا، على سبيل المثال، هى مؤشر حقيقى للغاية للدرجة التى نرى بها أنفسنا كأفراد يمتلكون روح المبادرة.

إن اللغة التى يستخدمها الأشخاص الانفعاليون تحلهم من تحمل المسؤولية.

«إن هذا هو أنا. هكذا تماما طريقتى» *إننى مسير لا أملك أن أفعل شيئا.*

«إنه يدفعنى إلى الجنون» *لست مسؤولا. إن حياتى الوجدانية تتحكم فيها أشياء خارجة عن إرادتى.*

« لا أستطيع فعل ذلك. ليس لدى الوقت له» *شئ خارج عنى - يقيدنى - يسيطر علىَّ.*

«لو كانت زوجتى أكثر صبرا» *سلوك شخص ما آخر يحد من فاعليتى.*

«إننى مضطر لفعل ذلك». *الظروف أو الأشخاص الآخرون يجبروننى على ما أفعل. إننى لست حرا فى اختيار أفعالى.*

لغة الانفعالية	لغة روح المبادرة
ليس لدى ما أفعله	دعنا ننظر إلى بدائلنا
هكذا تماما هى طريقتى	يمكننى اختيار طريقة أخرى
إنه يدفعنى إلى الجنون	إننى أتحكم فى مشاعرى
إنهم لن يسمحوا بذلك	أستطيع أن أبدع تصوراً فعالاً
إننى مضطرلفعل ذلك	سوف أختار استجابة ملائمة
لا أستطيع	إننى أختار
يتحتم على	إننى أفضل
لو أن	سوف أفعل

تنبثق تلك اللغة من تصور ذهنى أساسى للحتمية، وتكمن روحها الكلية فى تحويل المسؤولية . *لست مسؤولا* ، *غير قادر على اختيار استجابتى* .

ذات مرة سألنى أحد طلبتى قائلا : «هل تسمح لى بمغادرة الفصل ؟ يتعين أن أذهب فى رحلة للعب التنس!»

« هل يتعين عليك أن تذهب ، أم أنك *تختار* أن تذهب ؟»

«فى الواقع ، يتعين *علىّ* »

« ماذا يحدث لو لم تذهب ؟»

« لماذا ؟ سوف يطردوننى من الفريق »

«هل تحب هذه النتيجة ؟»

« لا أحبها »

« بتعبير آخر ، إنك *تختار* أن تذهب: لأنك تريد الاستمرار فى الفريق. مالذى سيحدث لو تغيبت عن حضورالمحاضرة ؟»

« لا أعرف !»

« فكِّر جيدا ، ماذا تظن أن تكون النتيجة الطبيعية لعدم حضورك للفصل ؟»

« إنك لن تطردنى .، هل تفعل ذلك ؟»

«ستكون تلك نتيجة اجتماعية . ستكون نتيجة مصطنعة. إذا لم تشارك مع فريق التنس ، فلن تلعب . هذا شئ طبيعى . أما إذا لم تحضر إلى الفصل ، فماهى النتيجة الطبيعية ؟»

« أظن أننى سيفوتنى التعلم »

«هذا حق.لذا، عليك أن توازن تلك النتيجة مع النتيجة الأخرى وتقرر ما تختار ، «أعلم أننى لو كنت فى مكانك لاخترت الذهاب لمباراة التنس . ولكن إياك أن تقول أنك مضطر لفعل أى شئ »

أجاب فى خنوع: « إننى *أختار* أن أذهب إلى رحلة التنس »

رددت عليه فى سخرية غير المصدق ، «وتفقد حضور محاضرتى ؟»

إن إحدى المشكلات الخطيرة بلغة «الانفعالية » أنها تصبح نبوءة تحقق أغراضها ذاتيا ، حيث إن الناس يغدون متحصنين بالتصور الذهنى الذين آووا إلى كنف حتميته ، ويقدمون لك الدليل المؤيد لاعتقادهم – إن مشاعرهم بأنهم ضحايا، وأنهم لايملكون من أمور أنفسهم شيئا ، وليسوا مسؤولين عن حيواتهم أومصائرهم تأخذ فى الازدياد – إنهم يلقون باللوم لما وصلوا إليه على عناصر خارجية ـ سواءً كانوا أشخاصا آخرين أو الظروف المحيطة، بل ويصل الأمر إلى النجوم.

فى إحدى الندوات كنت أتحدث عن مفهوم روح المبادرة حين وقف أحد الحاضرين وسألنى: «ستيفن، إننى معجب بما تقوله. غير أن الأمور تختلف عن بعضها البعض ـ خذ مثالاً على زيجتى. إن القلق يجتاحنى. إننى وزوجتى لا نتشارك فى مشاعرنا كلاً تجاه الأخر مثلما كنا سابقاً. أظن أننى لم أعد أحبها، كما أنها لا تحبنى ـ ماذا أفعل ؟»

سألته: «لم تعد هناك مشاعر قط؟»

أجاب مؤكداً «هذا صحيح. لدينا ثلاثة أطفال هم محط اهتمامنا حقاً ـ ماذا تقترح ؟»

قلت له: «أحببها»

قال: «لقد قلت لك. لم تعد هناك أية مشاعر تجاهها».

«أحببها».

«إنك لا تفهم. إن الشعور بالحب لم يعد موجوداً.»

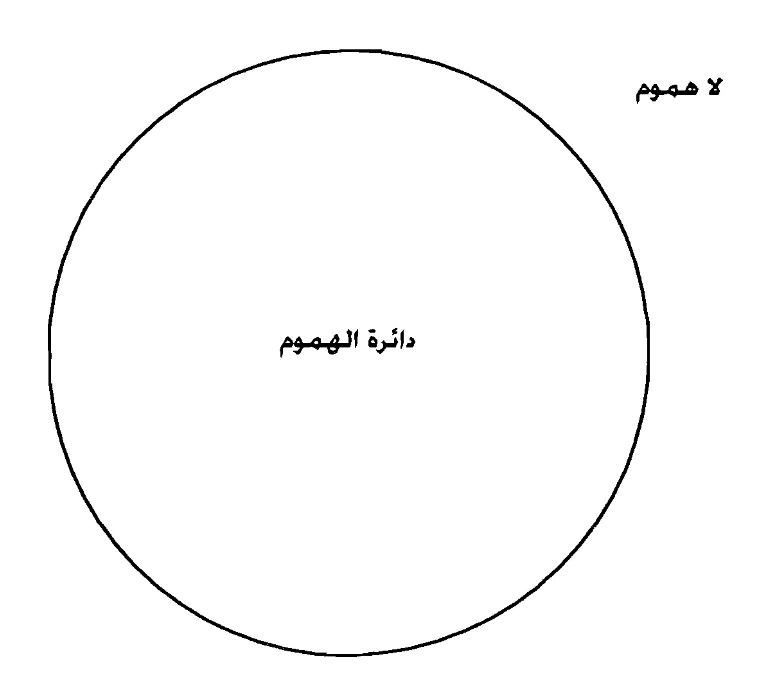
«إذاً أحببها. إذا لم يكن الشعور موجوداً، فإن هذا سبب جيد لأن تحبها».

«ولكن كيف تحب حينما لا تكون واقعا فى الحب؟»

«ياصديقى، كلمة الحب فعل. الحب ـ الشعور هو ـ ثمرة للحب، الفعل. إذن أحببها. اخدمها. ضح من أجلها. استمع إليها. تقمص الدور. قدرها. أكد ذلك لها. هل أنت راغب فى أن تفعل هذا ؟»

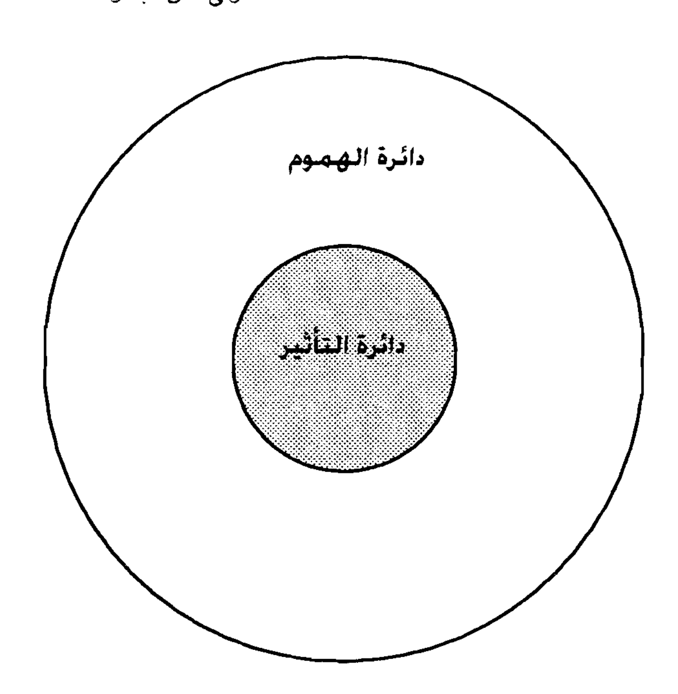
فى الأعمال الأدبية الرائعة فى جميع المجتمعات الراقية يكون الحب فعلا، غير أن الانفعاليين يجعلون منه شعوراً. إن المشاعر هى التى تدفعهم. لقد أسهمت «هوليوود» فى أن تصوغنا لأن نؤمن بأننا لسنا مسؤولين، وإننا لسنا سوى نتاج مشاعرنا. غير أن هذا السيناريو الهوليودى لايصف الحقيقة، فإذا ماكانت مشاعرنا هى التى تتحكم فى أفعالنا، فلأننا قد تخلينا عن مسؤوليتنا وخولنا لمشاعرنا القوة لأن تفعل ذلك.

أما ذوو روح المبادرة، فإنهم يجعلون من الحب فعلا. الحب هو شئ تفعله إنه التضحية التى تقدمها، إنه بذل الذات، إنه بمثل الأم التى تخرج وليدا إلى الدنيا. إذا أردت أن تدرس الحب، ادرس هؤلاء الذين يضحون من أجل الآخرين، حتى من أجل أناس يلحقون بهم الأذى أو لا يقابلونهم حبا بحب. إذا كنت أبا، انظر إلى الحب الذى تكنه لأطفالك الذين ضحيت من أجلهم. إن الحب قيمة يتم تجسيدها عبر أفعال تتسم بالمحبة. إن الأشخاص ذوى روح المبادرة يخضعون المشاعر للقيم. الحب، الشعور، شئ يمكن استعادته.



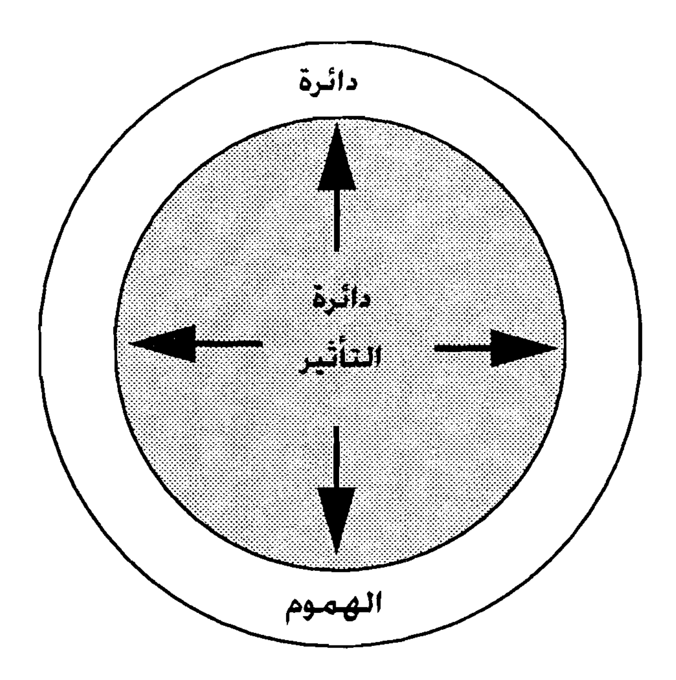
دائرة الهموم/ دائرة التأثير

هناك طريقة ممتازة أخرى لتصبح أكثر إدراكاً ذاتياً بشأن الدرجة التى بلغناها من روح المبادرة، وتتمثل فى النظر إلى الأمور التى نركز فيها وقتنا وطاقتنا. لكل منا آفاق متسعة من الهموم ـ صحتنا، أطفالنا، مشاكلنا فى العمل، المديونية الوطنية،الحرب النووية، ويمكن لنا أن نفصل تلك الأشياء عن تلك التى ليس لنا إزاؤها أى انخراط عقلى أو وجدانى خاص وذلك بصنع «دائرة الهموم».



إذا نظرنا إلى تلك الأشياء داخل دائرة الهموم الخاصة بنا، يتبين بوضوح أن هناك بعض الأشياء التى ليس لنا عليها أى تحكم فعلى، وغيرها مما يمكن لنا أن نفعل إزاءها شيئاً، ويمكننا تحديد تلك الهموم الداخلة فى المجموعة الثانية بإحاطتها بدائرة أصغر هى دائرة التأثير.

وبتقرير أى من هاتين الدائرتين هى مركز معظم وقتنا وطاقتنا، يمكن لنا أن نكتشف الكثير عن درجة روح المبادرة لدينا.

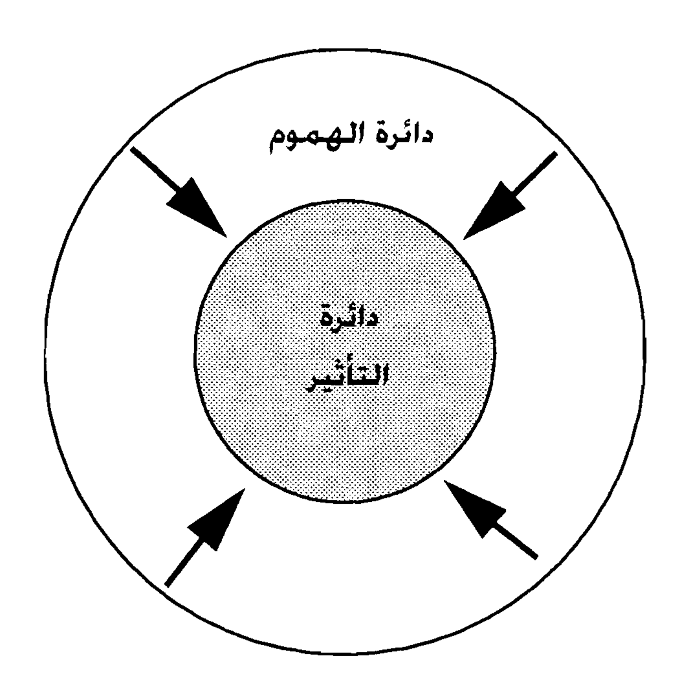


تركيز روح المبادرة

(الطاقة الإيجابية توسع من دائرة التأثير)

يركز ذوو روح المبادرة جهودهم فى دائرة التأثير. إنهم يبذلون الجهد فى الأشياء التى يمكن لهم فعل شئ إزاءها. إن طبيعة طاقتهم تتسم بالإيجابية، تتسع وتتضخم، مسببة زيادة دائرة تأثيرهم.

ومن ناحية أخرى، فإن الانفعاليين، يركزون جهودهم فى دائرة الهموم. إنهم يركزون على نقاط الضعف لدى الآخرين، على المشكلات المثارة فى محيطهم، وعلى الظروف التى ليس لهم عليها أى سلطان، ويسفر تركيزهم هذا عن توجيه الاتهام وإلقاء اللوم على التوجهات، وعن لغة رد الفعل، عن الشعور المتزايد بأنهم ضحايا، وينجم عن الطاقة السلبية المنبعثة من هذا التركيز، إضافة إلى تجاهل المجالات التى يمكن لهم أن يفعلوا شيئاً حيالها، فى انكماش دائرة التأثير.



تركيز الانفعاليين

(الطاقة السلبية تصغّر دائرة التأثير)

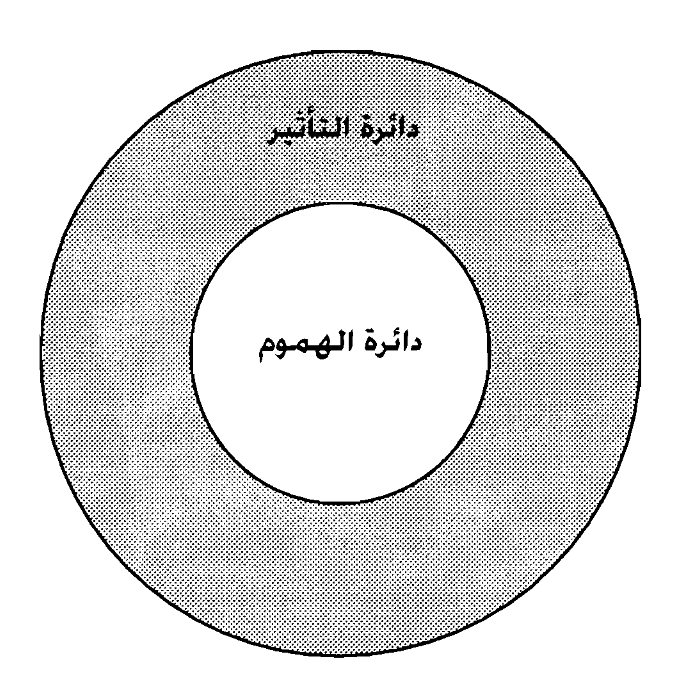
طالما كنا نعمل داخل دائرة الهموم الخاصة بنا، فإننا نخول الأشياء التى بداخلها القوة على أن تتحكم فينا. إننا لا نتخذ روح المبادرة الضرورية لإحداث التغيير الإيجابى.

لقد سبق لى أن رويت لكم قصة ابنى الذى كان يعانى من مشاكل جسيمة فى مدرسته. لقد كنت أنا و زوجتى ساندرا قلقين للغاية بشأن نقاط الضعف الظاهرة وعلى الأسلوب الذى كان الآخرون يعاملونه به.

لقد كانت تلك الأشياء واقعة فى «دائرة همومنا». ولما واصلنا تركيز جهودنا على هذه الأشياء، لم نحقق أى شئ، سوى زيادة شعورنا بعدم الكفاءة وبالعجز عن تدعيم استقلالية ابننا.

وظل الأمر كذلك لحين شروعنا فى العمل فى دائرة تأثيرنا عندما ركزنا على تصوراتنا الذهنية، حيث بدأنا فى خلق طاقة إيجابية غيرت من أنفسنا ثم أدت فى نهاية الأمر إلى التأثير على ابننا أيضاً، ومع بذل الجهد تجاه أنفسنا بدلا من إبداء القلق من الظروف، استطعنا أن نملك التأثير على الظروف.

ونتيجة لوضع ما، أو ثروة، أو منصب، أو علاقات، توجد بعض الظروف التى تكون فيها «دائرة التأثير» لشخص ما (رجلا أو امرأة) أكبر من «دائرة همومه».



يعكس هذا الموقف قصر نظر وجدانى نبتلى به أنفسنا ـ وهو أسلوب حياتى آخر متسم بالأنانية والانفعالية يركز على «دائرة الهموم».

وعلى الرغم من أنهم قد يضطرون إلى وضع أولويات لاستخدام تأثيرهم، فإن الأشخاص الذين يملكون روح المبادرة يكون لهم «دائرة هموم» هى ـ على الأقل ـ فى نفس اتساع «دائرة التأثير» ويقبلون تحمل مسؤولية استخدام تأثيرهم بشكل فعال.

مباشر، غير مباشر، وفاقد للسيطرة

تقع المشكلات التى تواجهها فى أحد ثلاثة مجالات : السيطرة المباشرة (المشكلات التى تشمل سلوكنا الشخصى)، والسيطرة غير المباشرة (المشكلات التى تشمل سلوك الآخرين)؛ أو فقدان السيطرة (المشكلات التى لا نملك إزاءها شيئاً، مثل ماضينا أو الحقائق التى تفرضها المواقف)، والتناول الإيجابى يمثل الخطوة الأولى تجاه حل الأنواع الثلاثة من المشكلات فى إطار دائرة تأثيرنا الراهنة.

ويتم حل مشكلات *السيطرة المباشرة* بإيلاء الاهتمام لعاداتنا. ومن الجلى أنها تقع فى إطار دائرة نفوذنا، وتلك هى «الانتصارات الشخصية» للعادات ١و٢و٣.

ويتم حل مشكلات *السيطرة غير المباشرة* عن طريق تغيير طرقنا فى التأثير. وتلك هى « الانتصارات الجماعية » للعادات ٤ و٥ و٦، وقد تمكنت شخصياً من تحديد ما يربو على ٣٠ طريقة منفصلة للتأثير الإنسانى ـ وهى تنفصل بمثل انفصال التقمص العاطفى عن المواجهة، وبمثل النموذج عن الإقناع، ولا يمتلك معظم الناس سوى ثلاث أو أربع من هذه

الطرق يقومون بتكرارها، ويبتدئون عادة بالتعقل، وإن لم تفلح هذه الطريقة، يتحولون إما إلى الهروب أو الصراع. كم هو إحساس جميل بالتحرر بقبول فكرة إمكان تعلمي لطرق جديدة في مجال التأثير الإنساني بدلا من المحاولة المستمرة في استخدام طرق مستهلكة غير فعالة من أجل «تشكيل» شخص آخر.

وتتضمن المشكلات *الخارجة عن السيطرة* الاضطلاع بمسؤولية تغير المشاعر المستنبطة لتظهر إلى السطح على وجوهنا ـ أن تبتسم، أن تقبل هذه المشكلات بصدق وهدوء وتتعلم أن تتعايش معها، حتى ولو لم تحبها. وبهذه الطريقة فإننا لا نعطى هذه المشاكل القوة لتسيطر علينا، ونتشرب بالروح التى تنبعث من دعاء "**Alcoholics Anonymous**" «إلهى، هبنى الشجاعة لأغير من الأشياء التي يمكن ويجب أن تتغير، والسكينة لأتقبل الأشياء التى لا يمكن تغييرها، والحكمة لأن أعرف الفرق بينهما.»

وسواء كانت المشكلة مباشرة، أو غير مباشرة، أو لا سيطرة لنا عليها، فإننا نملك بين أيدينا زمام الخطوة الأولى تجاه الحل. إن تغيير عاداتنا، وتغيير طرقنا فى التأثير وتغيير الأسلوب الذى به نرى مشكلاتنا الخارجة عن نطاق سيطرتنا هى جميعاً داخل دائرة تأثيرنا.

توسيع دائرة التأثير

من المثير إدراك أن اختيار استجابتنا إزاء الظروف، يؤثر بقوة على ظروفنا، فإذا ما غيرنا جزءاً من المعادلة الكيميائية، فإننا نغير بالتالى من نتائج المعادلة.

كنت لسنوات عديدة أعمل مع إحدى المؤسسات التى كان يترأسها رجل يتسم بالحيوية الديناميكية. كان هذا الرجل قادراً على استشراف

التوجهات، وكان خلاقاً، موهوبا، متمكناً ولماحاً ـ وكان الجميع يعرف عنه ذلك، غير أن أسلوبه فى الإدارة اتسم بالتسلط « الديكتاتورية» حيث كان يميل إلى معاملة الآخرين كأنهم مجرد «سُعاة»، كما لو أنهم يعوزهم اتخاذ أى قرار. كانت طريقته فى التحدث إلى من كانوا يعملون فى المؤسسة «اذهب إلى هذا ... اذهب إلى ذاك ... والآن افعل كذا، .. الآن افعل ذاك – إننى سأتخذ قراراً..».

كانت المحصلة النهائية لهذه التصرفات تغير جميع أفراد فريق المدراء المحيطين به تقريبا والذين كانوا يتجمعون فى ممرات الشركة ويتبادلون الشكوى منه، وكانت مناقشاتهم كلها على أقصى قدر من الحذلقة والبلاغة كما لو كانوا يحاولون إنقاذ الموقف. غير أنهم استمروا فى هذا النهج دونما نهاية، محلين أنفسهم من أية مسؤولية تحت ستار نقاط الضعف فى رئيسهم.

وقد يقول أحدهم: «لايمكنك أن تتصور ما حدث آنذاك. لقد دخل فى ذلك اليوم إلى القسم الذى أعمل به. كان كل شئ جاهزاً. غير أنه لدى دخوله أبدى إشارات مخالفة تماماً. لقد قوض كل شئ استنفدت شهوراً طويلة فى عمله، وبمنتهى الذهول. إننى لا أدرى كيف سأستمر فى العمل من أجله، وكم يستغرق الآمر لحين تقاعده ؟»

ويبادر شخص آخر إلى القول: «إنه مازال فى التاسعة والخمسين هل تظن أنك ستتحمل لست سنوات أخرى؟»

إننى لا أعرف أنه من نوعية الأشخاص الذين لا يتقاعدون بأى حال من الأحوال.

غير أن أحد المدراء كان من النوع الإيجابى. كان ما يدفعه هو القيم وليس المشاعر. لقد أخذ زمام المبادرة .لقد توقع، وتمثل الوضع وفهمه. لم يكن غافلا عن نقاط ضعف الرئيس، ولكنه بدلا من أن ينتقدها، رأى أن يعوضها، فحيثما كان الرئيس ضعيفاً فى أسلوبه، كان يحاول أن يعوض موظفيه وتبين أن هذا الضعف أمر ثانوى. لقد كان يؤكد على نقاط القوة فى الرئيس ـ على رؤيته، وموهبته وإبداعاته.

لقد ركز هذا الرجل على «دائرة تأثيره» لقد كانت تتم معاملته كساع أيضاً، غير أنه كان يحاول أن يفعل أكثر مما هو متوقع. كان يتنبأ باحتياجات الرئيس، وكان يتفهم أعماق اهتماماته غير الظاهرة. لذا، فإنه لدى تقديم معلومات ما إليه، كان يشفع ذلك بتحليل لها مع توصياته المرتكزة على هذا التحليل.

وفى يوم ماكنت فى لقاء مع الرئيس فى جلسة مشورة حين قال لى: «ستيفن، إنى لا أكاد أصدق ما فعله هذا الرجل. إنه لم يكتف بمجرد تزويدى بالمعلومات التى طلبتها، بل أضاف إليها معلومات أخرى هى بالضبط ما نحتاج إليه. وعلاوة على ذلك قدم لى تحليله لها فى الإطار الذى يتوافق مع أعمق اهتماماتى، مشفوعة بقائمة من التوصيات.»

«لقد كانت التوصيات متناسقة مع التحليل، كما كان التحليل متسقاً مع المعلومات. إنه رجل رائع! كم يشعر المرء بالراحة حينما لا يجد مدعاة للقلق إزاء الجانب الذى يضطلع بمسؤوليته فى العمل»

وفى الاجتماع التالى له مع المدراء كانت توجيهاته «افعل هذا» .. «افعل ذلك..» موجهة إلى الجميع باستثناء شخص واحد. لقد كان سؤاله لهذا الرجل هو، «ما رأيك؟» لقد اتسعت «دائرة تأثيره».

حرك هذا الأمر الركود داخل المؤسسة، وبدأت العقول الانفعالية فى الأروقة تطلق قذائف أحقادها تجاه هذا الرجل الإيجابى.

إن من طبائع الأشخاص الذين لا يمتلكون روح المبادرة أن يتملصوا من تحمل أية مسؤولية. وأكثر الأمور سلامة أن يقول، «لست مسؤولا». وإذا قلت: «أنا مسؤول» فلقد يكون واجباً أن أقول: « أنا لست أهلاً لتحمل المسؤولية» ولسوف يكون من الصعوبة البالغة بالنسبة لى القول بأننى أمتلك القوة لاختيار استجابتى، وأن الاستجابة التى اخترتها قد أسفرت عن ضلوعى فى بيئة سلبية، تصادمية، خاصة إذا ما كنت لسنوات أحل نفسى من أى مسؤولية عن النتائج بدعوى ضعف شخص ما آخر.

وهكذا ركز هؤلاء المدراء على استقاء المزيد من المعلومات، والمزيد من القذائف، والمزيد من البراهين للأسباب التى لا تجعلهم مسؤولين.

غير أن هذا الرجل كان يمتلك روح المبادرة أيضا تجاههم. وشيئا فشيئا، بدأت «دائرة تأثيره» تتسع لهم كذلك، واستمرت فى تمددها إلى حد أن أحداً فى المؤسسة لم يكن ليصدر عنه أية تحركات مهمة دون أن يكون هذا الرجل ضالعا فيها وموافقا عليها، بما فى ذلك الرئيس، وفى نفس الوقت لم يكن الرئيس يشعر بأنه مهدد؛ نظرا لأن قوة الرجل كانت مكملة لقوته ومعوضة لضعفه، وهكذا فقد توافرت لديه قوة رجلين، وفريق معاون.

لقد كان النجاح الذى أحرزه هذا الرجل غير معتمد على ظروفه، وفى حين يجد عديدون آخرون أنفسهم فى نفس موقفه فإن استجابته الاختيارية لهذه الظروف، وتركيزه على دائرة تأثيره، هى التى أوجدت هذا الفرق.

هناك من يفسر كلمة « روح المبادرة » على أنها تعنى مقتحم، عدوانى، أو غليظ المشاعر، غير أن الأمر ليس كذلك البتة. إن الإيجابيين ليسوا

مقتحمين. إنهم أذكياء، تدفعهم القيم. إنهم يقرءون الواقع ويعرفون ما هو المطلوب.

أدر فكرك ناحية الزعيم الهندى غاندى، ففى حين كان خصومه داخل الدوائر التشريعية ينتقدونه لعدم انضمامه إلى دائرة همومهم البلاغية» بإدانة الإمبراطورية البريطانية لإذلالها للشعب الهندى، كان غاندى يطوف بحقول الأرز، موسعا فى هدوء، وتأن، ودأب من «دائرة تأثيره» مع العاملين بالحقول. وقد مشت فى ركابه عبر أرجاء الريف موجات التأييد، والثقة والإيمان، وعلى الرغم من أنه لم يكن متقلداً لمنصب وزارى أو مكانة سياسية، فقد تمكن فى نهايه الأمر من خلال التعاطف، والشجاعة، والصيام والإقناع الأخلاقى، أن يضطر انجلترا إلى الجثو على ركبتيها وإنهاء السيطرة السياسية التى رزح تحتها ثلاثمائة مليون شخص، والفضل فى ذلك لدائرة تأثيره» التى لم تتوقف عن التوسع.

التملك والكينونة

إن إحدى الطرق لتقرير أيه دائرة يكون اهتمامنا متعلقا بها تتمثل فى التمييز بين التملك والكينونة، فدائرة الهموم» تزخر بمفردات التعبير عن التملك

« سأكون سعيداً *لدى* سداد ثمن منزلى »

« فقط *لو كان لدى* رئيس غير متسلط لهذا الحد .. »

« فقط *لو كان لدى* زوج أكثر صبراً ... »

« *لو كان لدى* أطفال أكثر طاعة ... »

« *لو كان لدى* درجة علمية .... »

« لو تمكنت من أن يكون لدى وقتاً أطول لنفسى ... »

أما دائرة التأثير فإنها تزخر بتغييرات الكينونة أستطيع أن *أكون* أكثر صبرا، *أكون* عاقلا، *أكون* محبا، إنها خاصية التركيز.

فى أى وقت تفكر أن المشكلة هى «هناك بالخارج»، فإن هذا التفكير هو المشكلة نفسها. إننا نعطى القوة لما هو هناك بالخارج ليتحكم فينا. إن تغيير الصورة الذهنية من «الظاهر إلى الباطن» ـ إلى ما هو هناك بالخارج يجب أن يتغير قبل أن نتغير نحن.

إن منهج روح المبادرة يتمثل فى التغيير من الباطن إلى الظاهر : أن تكون مختلفا وبهذا الاختلاف تحدث تغييراً إيجابياً فيما هو هناك بالخارج ـ إننى أستطيع أن أكون أكثر ثراء فى الإمكانات، إننى أستطيع أن *أكون* أكثر اجتهاداً، إننى أستطيع أن *أكون* أكثر إبداعا، إننى أستطيع أن *أكون* أكثر تعاونا.

إننى أدرك أن هذا المنهج يمثل تغييراً جذرياً فى الصورة الذهنية لكثير من الناس. إن من أيسر الأمور أن تلقى باللوم على الآخرين، والتكيف، والظروف، عما آلت إليه أوضاعنا من ركود ـ غير أن المسؤولية تقع على عواتقنا ـ القدرة على المسؤولية» ـ فى السيطرة على حيواتنا وفى التأثير القوى على ظروفنا، وذلك ببذل الجهد على *الكينونة* على ما نحن عليه.

فمثلا لو كنت أواجه مشكلة فى زواجى، فما الذى أكسبه فى الواقع إذا ما ظللت أؤكد على أخطاء زوجتى؟ وبقولى أننى لست مسؤولا، فإننى أصنع من نفسى ضحية لا حول لها ولا قوة ، وأحصر نفسى فى موقف سلبى إضافة إلى أننى أقلل من قدرتى على التأثير عليها. إن انتهاج أسلوب المضايقة، والاتهام،

والانتقاد لن يؤدى إلا إلى شعورها بصحة ضعف موقفها. إن انتقاداتى أسوأ من المسلك الذى أرغب فى تصحيحه. إن قدرتى على التأثير إيجابيا على الموقف تتضاءل ثم تذوى وتموت.

وإذا ما كنت راغبا حقا فى تحسين موقفى، فبإمكانى بذل الجهد على الشئ الوحيد الذى أملك السيطرة عليه ـ نفسى. بإمكانى أن أتوقف عن محاولة تغيير زوجتى وأركز على نقاط الضعف لدى. بإمكانى التركيز على أن أكون شريكا عظيما فى الحياة الزوجية، ومصدر الحب ومساندة غير مشروطين. ويحدونى الأمل أن تشعر زوجتى بقوة مثل روح المبادرة، وأن تستجيب على نفس المنوال الإيجابى. وسواء فعلت ذلك أو لم تفعل، فإن أفضل الطرق للتأثير الإيجابى هى أن أطور نفسى ، أن أعمل على «كينونتى»

هناك طرق عديدة جدا للعمل فى إطار «دائرة التأثير» أن تكون مستمعاً أفضل، أن تكون موظفا أكثر تعاونا وإخلاصا، وأحيانا وأحيانا يكون أفضل شئ يتميز بروح المبادرة يمكن أن نفعله هو أن نكون سعداء، وذلك بمجرد أن نبتسم فى صدق. إن السعادة، شأنها شأن التعاسة، هى اختيار إيجابى فهناك أشياء، مثل الطقس، لن تندرج مطلقا فى إطار «دائرة التأثير» غير أنه لكوننا أشخاص إيجابيين، يمكننا أن نحمل معنا طقسنا المادى أو الاجتماعى. إن بإمكاننا أن نكون سعداء وأن نقبل بالأشياء التى لا نستطيع فى الوقت الراهن أن نتحكم فيها، فى حين نركز جهودنا على ما نستطيعه

الطرف الآخر من العصا

قبل أن نحول تركيز حياتنا نهائيا إلى «دائرة تأثيرنا» فإننا نحتاج إلى أن نتفكر فى أمرين فى إطار «دائرة همومنا» جديرين بالتدبر العميق وهما ـ *الآثار والأخطاء*.

ففى حين أننا أحرار فى اختيار أفعالنا، فإننا لسنا أحراراً فى اختيار الآثار الناجمة عن تلك الأفعال، حيث إن الآثار يحكمها القانون الطبيعى. إنها خارجة عن «دائرة همومنا» . إننا نستطيع أن نقرر الوقوف فى مواجهة قطار يتحرك بسرعه، غير أننا لا نستطيع أن نقرر ما سيحدث إذا صدمنا القطار .

إننا نستطيع أن نقرر أن نكون غير أمناء فى تعاملاتنا بالعمل، وفى حين قد تتباين الآثار الاجتماعية لمثل هذا القرار استنادا إلى اكتشاف أمرنا من عدمه، فإن الآثار الطبيعية على شخصيتنا الأساسية تظل نتيجة ثابتة.

إن سلوكنا يخضع لتحكم المبادئ، فالتعايش معها فى انسجام يعطى آثارا إيجابية، فى حين أن انتهاكها ينتج آثاراً سلبية، ونحن أحراراً فى اختيار استجابتنا تجاه أى موقف، ولكن بفعل ذلك فإننا نختار الآثار المترتبة عليها. «إذا التقطنا أحد طرفى العصا، فإننا نلتقط الطرف الآخر».

وبدون شك، كانت هناك لحظات فى حياة كل منا التقطنا خلالها، ما أحسسنا لاحقا أنها العصا الخطأ. لقد أفرزت خياراتنا آثار كان من الأجدر أن نعيش بدونها، وإذا ما كان لنا الخيار فى أن نفعل ذلك ثانية، فلسوف نتصرف بطريقة أخرى. وقد نطلق على هذه الخيارات أنها أخطاء ، وهى ذلك الأمر الثانى الذى يستحق تفكيرنا العميق.

وبالنسبة لأولئك الذين تمتلأ جوانحهم بالندم، فلعل أكثر التمرينات الخاصة بالإيجابية التى هم فى حاجة إليها هو أن يتحققوا من أن أخطاء الماضى هى أيضا كامنة فى «دائرة الهموم» حيث لا نستطيع أن نستدعيها، ولا نستطيع أن ننفض أيدينا عنها، كما لا نستطيع أن نتحكم فى الآثار التى نجمت عنها.

لقد تعلم أحد أبنائى، وكان يشغل مركز الظهيرالرابع فى فريق الكرة، أن يعض على سوار قميصه فيما بين جولات اللعب كنوع من المراجعة الذهنية

كلما ارتكب هو أو أحد من زملائه خطأ «معوقا» من أجل ألا يؤثر الخطأ الأخير على قرار وتنفيذ اللعبة التالية.

إن نهج روح المبادرة تجاه مشكلة ما هو الإقرار بها على الفور، وتصويبها والتعلم منها. وهذا هو ـ حرفيا، ما يحول الفشل إلى نجاح، وقد وصف «ت. جيه. واطسون T. J. Watson» مؤسس شركة IBM أن، «النجاح يقف على الطرف الآخر من الفشل»

غير أن الإقرار بالخطأ، دون تصويبه والتعلم منه، هو فى حد ذاته خطأ من نوع آخر، ومن شأن ذلك أن يضع الشخص عادة فى مسار من خداع النفس والتبرير للذات، متضمنا عادة إقناع الذات والآخرين بأنه تصرف رشيد «أكاذيب عقلانية» ، ويعمل هذا الخطأ الثانى، بل هذه التغطية، على منح القوة للخطأ الأول، مضفيا عليه أهمية غير متناسبة معه، أو مسببا جروحا أشد عمقا للذات.

إن أشد ما يؤذينا ليس ما يفعله الآخرون أو حتى أخطاؤنا نحن، بل استجابتنا إلى تلك الأشياء. إن مطاردة الثعبان السام الذى يعضنا لن تسفر سوى عن سريان السم فى كافة أجزاء أجسامنا، ومن الأفضل كثيرا اتخاذ إجراءات فورية لاستخراج السم بعيدا عنا.

إن استجابتنا تجاه أى خطأ يؤثر على نوعية اللحظة التالية، ومن المهم الإقرار والتصويب الفورى لأخطائنا حتى نحرمها من القوة فى اللحظة التالية فى حين نسترد نحن قوانا.

الالتزام والمحافظة على الالتزام

يحتل موضوع الالتزامات والوعود والمحافظة عليها مكانة القلب فى «دائرة تأثيرنا ». إن الالتزامات التى نقطعها على أنفسنا أو لغيرنا،

وتمسكنا بهذه الالتزامات، هو الجوهر وأكثر الوسائل وضوحا للإعلان عن إيجابيتنا.

كذلك فإن ذلك هو جوهر نمونا، ومن خلال هبات. *إدراك الذات* ، *والضمير* التى حبتنا بها الطبيعة الإنسانية نصبح واعين لمجالات الضعف ومجالات التقدم، ومجالات الموهبة التى يمكن تطويرها، والمجالات التى تحتاج إلى تغييرها أو اجتثاثها من مسار حياتنا، وهكذا، وعبر معرفتنا واستخدامنا لملكة *التخيل* لدينا *والإرادة المستقلة* للتركيز على هذا الإدراك ـ لبذل الوعود، ووضع الأهداف، والإخلاص لها ـ فإننا نُشيِّد قوة الشخصية، والوجود ، الذى يجعل كل شئ إيجابى آخر فى حياتنا أمرا ممكنا.

وهكذا فإننا نكون بإزاء نهجين لجعل أنفسنا مسيطرين على حياتنا على الفور. إننا نستطيع أن *نبذل وعدا* ـ ثم نفى به، أو نستطيع أن *نضع هدفا* ـ ونعمل من أجل تحقيقه. وبقطع الالتزامات والوفاء بها، حتى الالتزامات البسيطة، فإننا نبدأ فى تكوين استقامة باطنية تخلق لدينا الوعى بالتحكم فى الذات والشجاعة والقوة لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياتنا.. وببذل الوعود وإيفائها لأنفسنا وللآخرين فإن أمانتنا تكبر شيئا فشيئا.

إن القدرة على قطع الالتزامات تجاه أنفسنا وتنفيذها هو جوهر تطوير العادات الأساسية للفعالية، وستصبح المعرفة، والمهارة، والرغبة جميعا تحت إمرة سيطرتنا، وسيكون بوسعنا أن نركز فى الجهد على أى منها لتحسين التوازن بين الثلاثة، ومع تنامى نطاق التقاطع بينها، تتعمق قدراتنا على تأصيل المبادئ التى تتأسس عليها العادات، ونخلق قوة الشخصية التى تحركنا فى مسار متوازن تجاه زيادة الفعالية فى حياتنا.

روح المبادرة : اختبار الثلاثين يوما

ليس من الضرورى أن نمر بتجربة معسكرات الإعدام مثل فيكتور فرانكل حتى نتعرف على روح المبادرة لدينا ونعمل على تطويرها. إننا فى غمار أحداث حياتنا اليومية نطور من إمكاناتنا الإيجابية للتعامل مع الضغوط غير العادية للحياة. يتمثل ذلك فى كيفية بذل الوعود وتحقيقها، كيفية التصرف إزاء ازدحام حركة السير، كيفية استجابتنا لعميل غاضب أو طفل غير مطيع، وتتمثل فى كيفية رؤيتنا لمشكلاتنا وأين نركز جهودنا. إنها اللغة التى نستخدمها.

إننى أتحداك أن تختبر مبدأ روح المبادرة لفترة ثلاثين يوما. حاول أن تجرب ذلك لتعرف النتائج. خلال ثلاثين يوما اقتصر على العمل فى نطاق «دائرة تأثيرك». اقطع على نفسك التزامات بسيطة وحافظ عليها. كن نوراً وليس قاضياً. كن مثالا نموذجيا، وليس ناقدا. كن جزءا من الحل، وليس جزءا من المشكلة.

جرِّب هذا الأمر على حياتك الزوجية، فى أسرتك، وطبقه فى عملك. لا تدافع عن نقاط ضعف الآخرين. لا تبرر نقاط ضعفك. إذا ارتكبت خطأ ما، اعترف به وصححه، وتعلم منه - فورا. تجنب أن يكون فى صورة لوم أواتهام. ركِّز فى عملك على الأشياء التى تتحكم فيها. ابذل الجهد على نفسك، على كينونتك

انظر إلى أوجه ضعف الآخرين من منطلق التعاطف وليس الاتهام. إن الأمر ليس فيما لم يفعلوه أو فيما ينبغى أن يفعلوه. إن الأمر فى استجابتك الاختيارية إزاء الموقف، وما يجب عليك فعله، وإذا ما بدأت تفكر فى أن المشكلة هناك بعيدا فتوقف عن ذلك؛ حيث إن هذا النمط من التفكير هو المشكلة.

والأشخاص الذين يمارسون حريتهم «الجنينية» يوما بعد آخر، فإنهم، خطوة خطوة، يقومون بتوسعة مجالها. أما أولئك الذين لا يمارسون هذه الحرية

فسيجدون أنها تذوى حتى يصبحون فعلا وواقعا مجرد «أحياء» ينفذون السيناريوهات التى كتبها آباؤهم، ورفقاؤهم والمجتمع.

إننامسؤولون عن فاعليتنا نحن، عن سعادتنا نحن، وفى نهاية المطاف - على حد ما أستطيع قوله - عن ظروفنا.

لقد أورد صامويل جونسون الملاحظة التالية: «إن ينبوع الرضا يجب أن ينبثق من العقل، وذلك الذى تقوده معرفته الضئيلة إلى البحث عن السعادة بتغيير أى شئ فيما عدا نزعاته، سوف يضيع حياته هباء فى جهود غير مثمرة ولن يحصد سوى الأسى الذى كان يعتزم تبديده»

إن معرفتنا بأننا مسؤولون – «قادرون على المسؤولية» – هى الركيزة الأساسية للفعالية ولأية عادة أخرى للفعالية سنقوم بمناقشتها.

مقترحات للتطبيق

١ ـ قم، على مدار يوم كامل، بالاستماع إلى لغتك وإلى لغة الآخرين المحيطين بك. ما مدى استخدامك وسماعك للتعبيرات الانفعالية مثل: «لو أن..»، «لا أستطيع..»، أو «يجب علىَّ أن؟»

٢ ـ حدِّد تجربة قد تواجهها فى المستقبل القريب؛ حيث استنادا إلى تجربة سابقة، قد تتصرف بشكل انفعالى، راجع الموقف فى سياق «دائرة تأثيرك» كيف ستكون استجابتك بروح المبادرة. خذ وقتا كافيا، وأعد تمثل التجربة بصورة حية فى ذهنك، واضعا نفسك فى موضع المستجيب بطريقة تنم عن روح المبادرة، ذكِّر نفسك بالفجوة بين المنبه والاستجابة. اقطع التزاما على نفسك أن تمارس حريتك فى الاختيار.

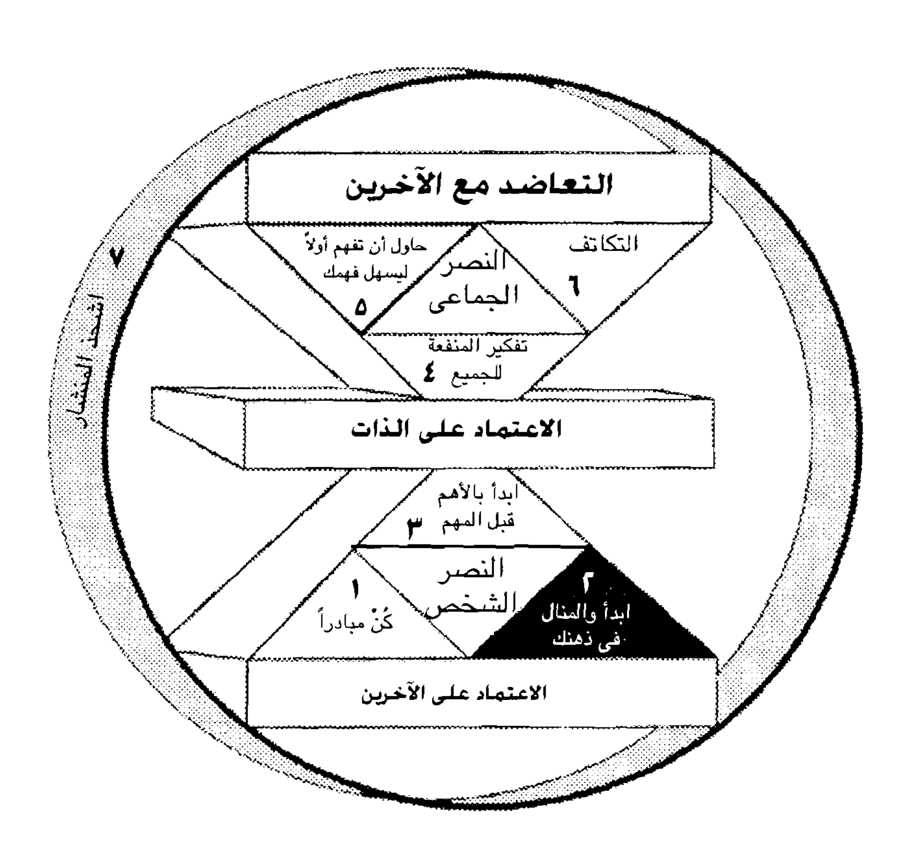
٣ ـ اختر مشكلة من عملك أو حياتك الشخصية قد تكون من أسباب إصابتك بنوع من الإحباط، حدِّد ما إذا كانت المشكلة مباشرة أو غير مباشرة أو غير

حاسمة، و تعرف على الخطوة الأولى التى يمكنك اتخاذها فى دائرة تأثيرك لحل هذه المشكلة، ثم ضعها موضع التنفيذ

٤ ـ حاول تجربة اختبار روح المبادرة الذى يستغرق ثلاثين يوما ، وكن مدركا للتغيرات التى وقعت فى دائرة تأثيرك.

العادة الثانية

ابدأ والمنال فى ذهنك



مبادئ القيادة الذاتية

إنها لأمور بسيطة تلك التي توجد خلفنا أو أمامنا..

فهى لا تقارن بما يكمن فى داخلنا

من أقوال أوليفر ويندل هوفر

نرجوك أن تقرأ الصفحات التالية القليلة وأنت وحيد فى مكان لا يقاطعك فيه أحد ... ولا تشغل ذهنك بشئ آخر عدا ما سوف تقرأه وما قد أدعوك لتؤديه .. ولا تكن قلقا بشأن جدول أعمالك، أو تجارتك، أو أسرتك أو أصدقائك وركِّز حقا معى، وبعقل متفتح .

وأمعن النظر بعقلك لصورتك وأنت ذاهب إلى جنازة أحد أصدقائك. تخيل نفسك وأنت تتوجه بسيارتك إلى موقع الجنازة، ثم توقف سيارتك جانبا ، وتخرج منها ، وفى خلال سيرك إلى سرادق العزاء سوف ترى الزهور ووجوه الأصدقاء والأسرة، وتشعر بمدى مشاركتهم فى الحزن على من رحل عن دنيانا والمشاعر التى تفيض بها ملامحهم، وتشع بها قلوب كل المجتمعين هناك، وبينما أنت فى طريقك إلى مدخل الغرفة تنظر إلى حيث يرقد الراحل سوف تجد فجأة أنك أصبحت وجها لوجه مع نفسك، وأن هذه سوف تكون جنازتك بعد ثلاثة أعوام من الآن، وقد جاء كل هؤلاء الناس لتكريمك، وليعبروا عن مشاعر الحب والتقدير لحياتك .

وعندما تجلس على أحد الكراسى فى انتظار بدء مراسم الجنازة فإنك سوف تنظر إلى ورقة فى يدك تضم أسماء أربعة من المتحدثين حول مناقب الفقيد ، وسوف يكون الأول من أسرتك فى حضور الأقارب من الأطفال والأخوة والأخوات، وأبناء الأخوات، وبنات الأخوة، والعمات، والأعمام، وأبنائهم، والآباء الذين جاءوا من كل أرجاء الوطن للمشاركة ، وسوف يكون المتحدث الثانى واحداً من أصدقائك والذى يمكنه أن يعطى إحساساً بما كنته كشخص أما المتحدث الثالث فسوف يكون من زملاء العمل والمهنة على حين سوف يكون الرابع من إحدى الجمعيات فى المنطقة .

والآن فكِّر بعمق، وقل ماذا تود أن يقوله كل من هولاء المتحدثين عنك وعن حياتك، وأى نوع كنت من الأزواج أو الزوجات أو الآباء أو الأمهات، وما تتمنى أن ينسبونه إليك، وأى نوع من الأبناء أو البنات أو أبناء العم أو الأصدقاء أو زملاء العمل تتمنى أن تكونه، وتحت أى نوع من الشخصيات تحب أن يصنفونك، وما هى الإسهامات والإنجازات التى تريد أن ينسبونها إليك ، ثم افحص بناظريك الناس من حولك واسأل نفسك ما هى الإسهامات التى تود أن تكون قد أدخلتها على مسيرة حياتهم، وقبل أن تمضى فى قراءة المزيد عليك بكتابة انطباعاتك لدقائق قليلة، وسوف يؤدى ذلك إلى وضوح أكثر لفهمك الشخصى للعادة الثانية.

ما هو المقصود بعبارة " ابدأ والمنال فى ذهنك "

إذا ما شاركت بجدية فى تجربة التخيل هذه فإنك تكون بذلك قد وضعت أصابعك للحظة على بعض قيمك الأساسية والعميقة، وأقمت اتصالاً مختصرا مع نظام التوجيه الداخلى فى قلب دائرة تأثيرك .

وتمعن بعناية فى كلمات جوزيف أديسون التالية :

« عندما أنظر حولى إلى قبور العظماء تختفى من جوانحى كل مشاعر الحسد ،

وعندما أقرأ ما كتب عنهم من عبارات التأبين تختفى كل الرغبات الجامحة من نفسى . وعندما ألتقى بوالدين توفى أحد أبنائهما يذوب قلبى لمواساتهما، وعندما أرى قبر الوالدين نفسيهما أتذكر عبث وعدم جدوى الحزن على هؤلاء الذين سوف تدور الدائرة عليهم وعلينا بعدهم، وعندما أرى الملوك وخصومهم فى مثواهم الأخير أو عندما أشاهد القبور تضم أصحاب الأفكار المتصارعة ورجال الدين الذين تنوعت مذاهبهم وقسموا العالم بخلافاتهم .. أنظر بأسى ودهشة إلى المنافسات ضيقة الأفق غير المجدية التى فرقتهم شيعا وأحزابا ، وعندما أقرأ التواريخ المختلفة الموجودة على القبور وفيها من يعود إلى الأمس أو إلى ستمائة عام مضت أقلب الفكر فى اليوم الأخر عندما يلتقى البشر جميعا على قدم المساواة بعد بعثهم من قبورهم .

وعلى الرغم من أن العادة الثانية تنطبق على كثير من الظروف ومستويات الحياة المختلفة فإن التطبيق الرئيسى والأهم لعبارة « ابدأ والمنال فى ذهنك » يتطلب أن تبدأ منذ اليوم بتصور وتخيل نموذج لما ستكون عليه حياتك كإطار مرجعى وقاعدة تضبط على محكها كل أمورك، ويمكن اختبار كل جزء من حياتك وسلوكك اعتبارا من اليوم والغد وفى الأسبوع المقبل أو الشهر القادم على ضوء ما يهمك حقا بالدرجة الأولى ، وإذا ما أخذت هذه القاعدة بوضوح فى اعتبارك فسوف يمكنك التأكد من أن كل ما تقوم به فى أى يوم محدد لن يخالف القاعدة التى حددتها على أنها بالغة الأهمية ، كما أن كل يوم فى حياتك سوف يسهم بطريقة مجدية فى الرؤيا التى كونتها عن حياتك بشكل عام .

ولتبدأ بتحديد المنال عندما تعمل العقل والفكر، ويعنى ذلك بطبيعة الحال وبوضوح ماذا سوف يكون عليه مصيرك ، وسوف تدرك إلى أين أنت متجه وذلك حتى تستطيع أن تفهم بشكل أفضل وضعك الحالى، وهو الأمر الذى سوف يمكنك من وضع خطواتك دائما على الطريق الصحيح ، وقد تجد نفسك قد دخلت بطريقة سهلة لا يمكن تصديقها إلى مصيدة النشاط والانغماس فى

الحياة والعمل الشاق المستمر نحو سلم النجاح الذى قد تكتشف فى نهاية الأمر أنه لم يكن مستندا إلى الحائط المناسب، ومن الممكن أن لا يؤدى انغماسك فى العمل وانشغالك إلى نتائج مجدية وفعالة .

وقد يحرز كثير من الناس انتصارات لا جدوى من ورائها، ويحققون نجاحات يتضاءل الكثير منها أمام الثمن الذى تم دفعه ، وفى مختلف دروب الحياة نجد أطباء، وأساتذة الجامعات، والممثلين، والسياسيين، ورجال الأعمال، والرياضيين والصناع الذى اعترف الجميع بكفاءتهم بعد أن بذلوا جهودا مضنية من أجل تحقيق دخول مرتفعة، ويكتشف هؤلاء الأشخاص فى نهاية الأمر أن اندفاعهم لتحقيق أهدافهم قد ضللهم وأبعدهم عن الأشياء والأمور الأكثر أهمية لهم والتى ذهبت ولن تعود .

كيف يمكن أن يكون شكل حياتنا مختلفا عندما ندرك حقا ما هى الأمور البالغة الأهمية بالنسبة لنا ، ونظل نحتفظ بهذه الصورة فى عقولنا، ونحاول أيضا ترويض أنفسنا كل يوم على أن نؤدى ما هو جدير حقا باهتمامنا ، ولهذا فإن السلم إذا لم يكن مستندا إلى الحائط المناسب فإن كل خطوة نخطوها سوف تضعنا على الطريق الخاطئ بشكل أسرع قد نكون على قدر كبير من *الكفاءة* والانغماس فى العمل إلا أننا سوف نصبح حقا أكثر *فعالية* إذا «ما بدأنا ونحن واضعين المنال فى ذهننا ».

وإذا ما درست بعناية ماذا تود أن يقال عنك خلال مراسم جنازتك فإنك سوف تعثر على تعريفك للنجاح ، وقد يكون ذلك جد مختلف عن التعريف الذى ظننت أنك كونته فى فكرك . وقد لا تكون الشهرة والإنجازات والنقود وبعض الأشياء الأخرى التى كافحنا لتحقيقها جزءا من الطريق الصواب .

وعندما تبدأ والمنال هو شاغلك الفعلى فإنك تكون قد حققت جانبا هاما، وعندما سأل رجل صديقه فى جنازة زميل مشترك لهما عن مقدار ما تركه الميت من أموال رد عليه قائلا: « لقد ترك كل شئ » .

تجرى صناعة كل الأشياء والأمور على مرحلتين

« ابدأ والمنال فى ذهنك » هى عادة تعتمد على مبدأ *أن كل الأشياء يجرى صنعها* مرتين ، فهناك الخلق الذهنى أو الشق الأول . وهناك الجانب المادى وهو الشق الثانى .

فعلى سبيل المثال فأنت عندما تعتزم بناء منزل فإنك تقيمه فى ذهنك بكل تفاصيله قبل أن تدق مسمارا واحدا فى مكانه، كما أنك تحاول أن تصل إلى إحساس واضح بنوع المنزل الذى تريده ، فإذا ما كنت فى حاجة إلى منزل للعائلة فإنك تخطط لوجود غرفة تصلح مكانا طبيعيا لجمع شمل الأسرة، كما أنك سوف تعمل على وجود أبواب متحركة وفناء خارجى للعب الأطفال ، فأنت تعمل مع الأفكار، ويظل عقلك نشطا حتى تصل إلى صورة واضحة لما تريد أن تقيمه .

وبعد ذلك تنتقل بالأمر إلى صورة التصميم المعمارى وتطوير خطط للبناء ، ويتم كل ذلك قبل أن تلمس سطح الأرض، ولو تجاوزت الشق الأول وتجاهلته وشرعت فى العمل على الفور فى الشق الثانى فإن هذا الجانب المادى سوف يكلفك تعديلات عالية التكلفة قد تصل إلى ضعف قيمة المنزل الحقيقية .

وقد تصدق هنا القاعدة التى يتبعها التجاوز وهى: « قم بقياساتك مرتين لتقطع أخشابك مرة واحدة »، وعليك أن تتأكد أن المخطط المعمارى أو الشق الأول هو حقا ما تريده، وأنك فكرت فى كل جوانبه جيدا . بعد ذلك حول الشق الأول إلى طوب وبلاط للتثبيت ، ويمكنك التوجه كل يوم إلى موقع البناء لتخرج

مخططك المعمارى وتعطى الأوامر الخاصة بهذا اليوم ، وهنا فأنت « تبدأ والمنال فى ذهنك » .

ومثال آخر لذلك فى الأعمال التجارية، فإذا أردت أن تحصل على مشروع ناجح فإن عليك أن تحدد بوضوح ما تحاول إكماله ، وحتى يمكنك تحقيق أهدافك عليك أن تفكر بعناية فى المنتج أو الخدمة التى تريد أن تقدمها فى ظروف السوق وأهدافه، ثم تنظم كل العناصر سواء المالية أو ما يتعلق بأمور البحث، والتطوير، والعمليات والتسويق، والعمالة، والتسهيلات المادية ... إلخ .

كما أن المدى الذى وصلت إليه فى « البدء والمنال فى ذهنك » سوف يحدد ما إذا كنت قادرا أو غير قادر على إقامة مشروع ناجح . إن أسباب إخفاق معظم المشروعات الفاشلة تبدأ فى مرحلة الشق الأول خاصة مع مشاكل مثل ضعف التمويل، وسوء فهم السوق، وغياب خطة العمل، وينطبق الأمر على عملية أشبه ما تكون بالأبوة ، فإذا أردت أن تربى أطفالك على الانضباط والقدرة على تحمل المسؤلية فعليك أن تضع المنال فى ذهنك عندما تتفاعل مع أطفالك بشكل يومى ، وقد لا تستطيع أن تتعامل معهم بطرق تنقص من تقديرهم لأنفسهم وانضباطهم .

وعادة ما يستخدم الناس وبدرجات مختلفة هذا المبدأ فى نواحى عديدة مختلفة من حياتهم ، وقبل أن تقوم برحلة ما فإنك تحدد هدفك، وتختار أصلح طريق، وقبل أن تزرع حديقتك فإنك تضع خطتها فى عقلك وربما على الورق ، فأنت تصنع أحاديثك على الورق قبل أن تلقيها على الأسماع، أو تتصور منظر الأشجار والممرات فى حديقتك قبل أن تقيمها فعلا، كما أنك تصمم الملابس التى تصنعها قبل أن تضع الخيط فى الإبرة .

وفى نطاق المدى الذى به نفهم مبدأ وجود مرحلتين لصناعة الأشياء

نستطيع أن نتحرك لنتقبل المسؤولية عن المرحلتين ، بحيث توسع الحدود من دوائر تأثيرنا ، ونحن نقلل كثيرا من هذه الفرص فى نطاق المدى الذى لا نعمل فيه بانسجام مع هذا المبدأ وخاصة أهمية الشق الأول من عملية الصناعة والخلق.

العمل حسب التصميم أو حسب ما هو واقع

على الرغم من صحة مبدأ أن كل الأشياء تصنع على مرحلتين فليست كل مراحل الصناعة الأولى تتم عن طريق التصميم الواعى لذلك ، فعلى مستوى حياتنا الشخصية فإن تقاعسنا عن تطوير وتنمية إدراكنا بمسؤولياتنا عن الشق الأول من صناعة الأشياء سوف يؤدى إلى تمكن أناس آخرين وظروف خارج دائرة تأثيرنا من تشكيل معظم نواحى حياتنا بسبب هذا الإهمال ،

ونحن نقيس بالتفاعل مع الماضى النصوص التى وصلت إلينا من عائلاتنا ، وزملائنا وما سجله أناس آخرون فى دفاترهم، إضافة إلى ضغوط الظروف، وما جاء لنا من نصوص من سنوات سابقة، وما تلقيناه من تدريب وقدرة على التكيف ، وهذه النصوص جاءت إلينا من أناس وليست من مبادئ ، ثم تضاعفت من قابليتنا العميقة للنقد، واعتمادنا المستمر على الآخرين واحتياجاتنا للحب والقبول، والانتماء، والشعور بالأهمية، والجدارة، والإحساس بوجودنا .

وسواء كنا واعين بذلك أو غير واعين، وسواء كنا ممسكين بزمام الأمر أو أنه خرج عن قدراتنا فهناك شق أولى لخلق كل جزء من حياتنا ، ونحن نشكل جانب الخلق الثانى من مخططنا الذى يتميز بروح المبادرة ، أو الجانب الواعى أو مما جاء فى دفاتر أناس آخرين، أو ظروف، أو عادات الماضى .

إن القدرات الإنسانية الفريدة من نوعها لإدراك الذات، والخيال، والضمير

تمكننا من اختيار الخطوات الأولى لخلق الأشياء، كما تمكننا من تولى مسؤولية النصف الأول للخلق، وكتابة نصوصنا الخاصة بنا، وبطريقة أخرى تقول العادة الأولى « إنك الصانع » أما العادة الثانية فهى النصف الأول من عملية الخلق .

القيادة والإدارة - شطرى الإبداع

تعتمد العادة الثانية على مبادئ القيادة الذاتية التى تعنى أن القيادة هى الشق الأول فى الإبداع وليست هى الإدارة - فالإدارة هى النصف الثانى من عملية الإبداع التى سوف نناقشها فى الفصل الثالث الخاص بالعادة الثالثة - ولكن القيادة يجب أن تأتى أولا .

والإدارة هى البؤرة الأساسية الممكن رؤيتها بوضوح وهى الوسيلة التى أستطيع بها أن أنجز أشياء معينة، أمَّا القيادة فإنها تتناول الجزء الظاهر للعيان وما هى الأشياء التى أريد أن أنجزها ، وفى هذا يقول كل من بيتر دراكار ، ووارين بينس: « الإدارة هى أداء الأشياء بشكل صحيح بينما القيادة هى أداء الأشياء الصحيحة » ، والإدارة هى الكفاءة فى تسلق سلم النجاح بينما تحدد القيادة ما إذا كان السلم الخاص بها يستند على الحائط المناسب، وتستطيع بسرعة التعرف على الفرق بين الاثنين إذا ما شاهدت مجموعة من المنتجين تقطع طريقا فى الأدغال بواسطة المناجل ، فهم المنتجون والقادرون على حل المشاكل ، وهم يقطعون النباتات التحتية لإفساح الطريق أمامهم .

ويأتى المدراء من خلفهم لشحذ الهمم، ورسم السياسة، وإخراج دوريات المناهج، وهم يمسكون بزمام برامج التقدم، ويدخلون تقنية متقدمة، ويحددون جداول العمل وبرامج التعويض لحملة المناجل، أما الفائز فهو من يتسلق أعلى شجرة ليسبر أغوار الموقف كاملا، ثم يصرح قائلا : « إننا فى الدغل الخاطئ» وتأتى استجابة المخرجين والمدراء والأكفاء المشغولين فى عملهم على النحو التالى: « كفى فنحن نحرز تقدما ، ونحن كأشخاص ومجموعات

ورجال أعمال نكون غالبا مشغولين إلى حد كبير فى الأمور الهامشية التحتية لدرجة لا ندرك معها أننا فى الدغل الخاطئ ، كما أن البيئة سريعة التغيير التى نعيش فيها تجعل من القيادة الفاعلة أمرا أكثر قدرة على النقد عما كانت عليه فى أى وقت مضى، وذلك من خلال الحياة الاستقلالية أو من خلال التعاضد مع الآخرين .

ونحن بحاجة أكبر إلى رؤيا وهدف وبوصلة (مجموعة من المبادئ والاتجاهات) وفى حاجة أقل إلى خريطة للطريق، ونحن غالبا لا نعرف ما سوف تكون عليه الأرض من أمامنا أو ماذا سوف يلزمنا للمضى فيه، ويعتمد الأمر كثيرا على قدرتنا على الحكم فى الوقت المناسب، ولكن هناك بوصلة داخلية ترشدنا دائما إلى وجهتنا .

إن الفاعلية – وحتى البقاء نفسه – لا يعتمدان على ما نبذله من جهد كبير، ولكن على ما إذا كان هذا الجهد يسير فى الطريق الصحيح، كما أن التحول فى معظم مناحى الصناعة والمهن يتطلب القيادة أولاً، ثم الإدارة ثانياً .

وفى مجال الأعمال التجارية أصبحت حركة السوق تتغير بشكل يصعب ملاحقته لدرجة أن كثيرا من المنتجات والخدمات التى كانت تلقى قبولا من المستهلك منذ عدة سنوات أصبحت الآن غير مرغوبة لديه ، ولذا يجب على القيادة القوية النشطة أن تتحسس باستمرار تغيرات البيئة المحيطة بها وخاصة عادات الشراء لدى الزبائن ودوافعهم، وتزودهم بالقوة اللازمة لتنظيم مصادرها فى الطريق الصحيح .

وهناك تغيرات متلاحقة مثل تلك التى تحدث فى إعادة تنظيم صناعة الطائرات، والارتفاع الهائل فى أسعار الخدمات الصحية، وتأثير الزيادة الهائلة فى كميات وأنواع السيارات على البيئة فى عدة أشكال ملموسة، وإذا لم تضع

الصناعة فى اعتبارها ظروف البيئة والتى تشمل أيضا الفرق العاملة لديها، وإذا لم تمارس قيادة خلاقة الحفاظ على ريادتها فى الاتجاه الصحيح ، فلن تستطيع أية خبرة إدارية أن تنتشلها من هذا السقوط .

إن الإدارة دون القيادة المؤثرة هى أقرب ما تكون إلى عدم جدوى الاهتمام بتنظيم الكراسى والمقاعد على ظهر سفينة أوشكت على الغرق، ولن تستطيع الإدارة الناجحة أن تعوض فشل القيادة ويعود سبب صعوبة القيادة إلى أننا ننحرف بها، وننغمس فى تصور ذهنى للإدارة .

وقد حدث ذات مرة فى نهاية جلسة برنامج لتطوير النواحى التنفيذية استغرق عاما كاملا أن جاء إلىَّ مدير إحدى شركات النفط وقال : « ستيفين ... عندما أوضحت الفرق بين القيادة والإدارة فى الشهر الثانى فإننى أعدت النظر فى الدور الذى أقوم به كرئيس لهذه الشركة، وأدركت أنى لم ألعب أبدا دور القيادة .. لقد كنت غارقا لأذنى فى عملية الإدارة . لقد دخلت إلى مدى عميق فى الإدارة وغارق تحت أشكال التحدى الحاسمة وتفاصيل المشاكل اليومية ، ولذا قررت الانسحاب من الإدارة؛ حيث إنى أستطيع تكليف أناس آخرين بالقيام بذلك ، فأنا أريد أن أقود حقا شركتى .

وكان أمرا صعبا فلقد مررت بالآلام المصاحبة لعملية الانسحاب؛ لأننى توقفت عن التعامل فى المزيد من الأمور العاجلة والمؤثرة التى كانت تبدو صحيحة أمامى والتى أعطتنى شعورا بالقدرة على الإنجاز إلى حد ما ، ولم أشعر بالرضا؛ حيث بدأت الصراع مع مشاكل التوجيه وقضايا البناء الحضارى والتعمق الشديد فى تحليل المشاكل والتعلق بالفرص الجديدة، وقد عانى آخرون من مشاكل الانسحاب من مناطق الراحة التقليدية من عملهم . لقد فقدوا السهولة بالعمل التى أعطيتهم من قبل ، فهم لا يزالون يريدون أن أكون قريبا منهم للتجاوب معهم والمساعدة فى حل مشاكلهم يوما بيوم .

ولكننى أصررت فقد كنت مقتنعاً تماماً أني فى حاجة إلى ممارسة القيادة وقمت بذلك فعلاً ، واليوم فإن كل عملنا أصبح مختلفاً، وأصبحنا أكثر تناسقاً مع بيئة عملنا، لقد ضاعفنا دخلنا وزادت أرباحنا أربع مرات ودخلت مرحلة القيادة الفعلية .

وأصبحت مقتنعا أن الآباء غالبا ما يدخلون فى متاهة نموذج الإدارة والتفكير فى الإدارة والكفاءة والتعليمات بدلا من التوجيه والهدف ومشاعر الأسرة .

وفى حياتنا الشخصية فإننا نفتقد كثيرا جانب القيادة، ونحن نعمد إلى القيادة بالكفاءة، ووضع الأهداف وإنجازها حتى قبل أن نحدد قيمنا .

إعادة الصياغة : عليك أن تكون المحرك الأول لنفسك

كما لاحظنا سابقا فإن روح المبادرة تعتمد على ملكة إنسانية هى الوعى بالذات . إن القدرة على التخيل والضمير هما من الملكات الإنسانية الفريدة فى نوعها؛ حيث تمكننا من زيادة روح المبادرة لدينا وممارسة دور القيادة الذاتية .

فمن خلال الخيال يمكننا أن نتصور عوالم من الإمكانات المجهولة ، وعن طريق الضمير نقترب من القوانين والمبادئ الدولية بمواهبنا الفردية ومجالات إسهامنا وخطوط إرشادية شخصية والتى بمقتضاها نستطيع تطوير ملكتى الخيال والضمير، ولو دمجنا هاتين الملكتين مع الشعور بالوعى بالذات فسوف نتمكن من التصرف بكامل إرادتنا ، وحيث إننا نعيش حاليا بكثير من الخصائص التى انتقلت إلينا من الماضى فإن عملية إعادة تشكيل هذه الخصائص هى أشبه ما تكون بعملية إعادة تغيير بعض الخصائص الأساسية التى نملكها، وحيث إننا تعرفنا على بعض الخصائص غير الفاعلة أى بعض

النماذج غير الصحيحة وغير الكاملة فإننا نستطيع المبادرة والبدء فى إعادة تشكيل أنفسنا ، ويكتشف الكثير منا خلال عملية تطوير الوعى الذاتى أن النصوص غير المؤثرة والعادات التى انغمسنا فيها بعمق ليست جديرة بنا، وأنها متنافرة تماما مع الأشياء التى تقدرها فى الحياة . إن العادة الثانية تطالبنا بأن لا نعيش مع تلك النصوص ، ونحن قادرون على استخدام خيالنا وقدرتنا على الإبداع ككتابة أنواع جديدة منها أكثر فعالية وأكثر ملائمة مع قيمنا العميقة ومع مبادئ صحيحة تعطى قيمنا معانى جديدة ، ولنفترض على سبيل المثال أنى مفرط فى نشاطى ومراقبتى لأولادى ، ولنفترض أننى أشعر بخطأ كل ما يبدأون فى عمله، وأشعر بتوتر مباشر فى معدتى، وشعرت بأن عوائق دفاعية ترتفع أمامى واستعددت للمعركة المقبلة، وركزت اهتمامى ليس على النمو بعيد المدى والفهم بل على السلوك القريب المدى ، وأنا هنا أحاول كسب المعركة وليس الحرب ، وأعددت أسلحة المواجهة ومنها موقعى الوظيفى الهام وما لدىَّ من صلاحيات، وتوعدت بإنزال العقاب بمن يعوق سيرى، وحققت نصرا فعليا ، ووقفت هناك منتصرا وسط حطام علاقات ممزقة فى وقت كان فيه أطفالى خاضعين فى ظاهرهم ومتمردين علىَّ فى داخلهم، وهم يكبتون مشاعرهم التى سوف تنفجر فى وقت لاحق بطريقة أسوأ .

والآن ماذا يحدث إذا ما كنا جالسين فى تلك الجنازة التى تصورناها سابقا، وأحد أطفالنا على وشك أن يلقى كلمة أريده أن يقول: « إن حياته تمثل انتصاره كمعلم ومدرب وانضباطا ممزوجاً بالحب خلال سنوات طويلة أكثر من أن تكون مشحونة بالمشاحنات وأثار الجروح الناجمة عن المعارك وكنت أود أن يكون قلبه وعقله ممتلئين بذكريات جميلة عن روابط حب عميقة ذات معنى تجمعنا معا ، وكنت أريده أن يذكرنى كأب محب يشارك أبناءه لحظات المرح والألم، وكنت أرجو منه أن يتذكر لحظات قدومه ليعرض مشاكله وأسباب قلقه،

وأن أنصت إليه، وأعرب عن حبى ورغبتى فى المساعدة، وكنت أتمنى أن يعلم أننى لست بالشخص الكامل وإن كنت أحاول بكل ما أستطيع، وإننى أحبه أكثر من أى إنسان آخر فى هذا العالم .

ويعود السبب فى رغبتى فى تلك الأشياء إلى حبى لأطفالى واستعدادى لمساعدتهم فأنا أقدر دورى كأب.

إلا أنه تغيب عنى كثيرا هذه القيم، وتمسك بتلابيبى أمور بسيطة . إن الجانب الأكبر والهام يضيع هباءً تحت أكوام المشاكل القاسية والقلق المباشر وأنماط السلوك الظاهرية، وأصبحت قادرا على اتخاذ المبادرة، وصارت طريقة تفاعلى مع مشاكل أطفالى كل يوم تحمل ملامح قليلة للطريقة التى أشعر بها نحوهم .

وحيث إننى على وعى بذاتى فإننى أملك الخيال والضمير، وأستطيع أن أختبر أعمق ما لدى من قيم، وأن أدرك أن وثيقة الحياة التى أعيشها ليست فى توافق مع تلك القيم، وأن حياتى ليست ناتج قدرتى على المبادرة ولكنها نتاج الشق الأول من عملية الصناعة والخلق والذى كنت قد أجلته بسبب الظروف أو بسبب أناس آخرين . ولكننى أستطيع أن أغير وأعيش خارج تصوراتى بدلا من ذاكرتى، ويمكننى أن أضع نفسى فى إمكاناتى غير المحدودة بدلا من الماضى، وأستطيع بذلك أن أكون صاحب الشق الأول من الصناعة والخلق .

فعندما أبدأ والمنال فى ذهنى ، فإن ذلك يعنى أن أقترب من دور الأب إضافة إلى أدوارى الأخرى فى الحياة مع وضوح قيمى واتجاهاتى ، ويعنى هذا مسؤوليتى عن الشق الأول من عملية الخلق الخاصة بى وإعادة صياغة نفسى حتى يصبح المثال الذى يتدفق منه سلوكى واتجاهى منسجما مع قيمى العميقة ويتناسق مع المبادئ الصحيحة .

ويعنى هذا أيضا أن نبدأ كل يوم وتلك القيم راسخة فى فكرنا ، ومع حدوث التقلبات والتحديات أستطيع اتخاذ قراراتى على أساس من تلك القيم، كما يجب على أن أتصرف بنزاهة وليس كرد فعل على الانفعالات والظروف، كما يمكننى أن أكون صاحب روح المبادرة، ويمكن أن تحدد القيم منهجى؛ لأنها واضحة

رسالة الحياة الشخصية

إن أكثر الطرق التى أعرفها فعالية لكى «أبدأ والمنال فى ذهنى» هو تطوير رسالة حياة قائمة على فلسفة أوعقيدة، وتركز هذه الطريقة على ما تريد أن تكون (شخصية) وما تؤديه (إسهامات وإنجازات) وعلى القيم والمبادئ التى تعتمد عليها حالتى الكون والفعل.

ولأن كل فرد هو حالة منفردة من نوعها ولا نظير لها فإن رسالة الحياة الشخصية سوف تعكس هذا التفرد والخصوصية فى المحتوى والشكل، ولقد عبر صديقى كولفى كير عن عقيدته الخاصة بالطريقه التالية :

- حقِّق نجاحك فى منزلك أولاً.
- ابحث عن عون الله، واعرف قدر ذلك.
- لا تضع حلاً وسطاً على حساب الأمانة.
- تذكر الأشخاص المشاركين فى القضية.
- اسمع طرفى المشكلة قبل إصدار حكمك.
- اطلب نصيحة الآخرين.
- دافع عن الغائبين.
- كن صادقا مع التزام الحسم.
- طوِّر مهارة جديدة كل عام.

- أعد اليوم خطتك لعمل الغد.
- اندفع إلى العمل وأنت فى الانتظار.
- اتخذ موقفا إيجابيا.
- كن مرحاً.
- الزم النظام فى أمورك الشخصية وفى العمل.
- لا تخش من وقوع أخطاء- احذر فقط من غياب القدرة على الخلق والبناء والاستجابة لتصحيح تلك الأخطاء.
- ساعد على نجاح مساعديك.
- استمع مرتين أكثر مما تكلم.
- ركِّز كل قدراتك وجهودك على العمل الموكول إليك، ولا تكن قلقاً حيال وظيفتك التالية أو ترقيتك.

على نقيض ذلك عبرت سيدة تبحث عن توازن أسرتها وقيم العمل عن شعورها الشخصى بشكل مختلف وتقول

سوف أبحث عن توازن المستقبل والأسرة على قدر ما أستطيع؛ وذلك لأهمية كليهما بالنسبة لى.

وسوف يكون منزلى مكان راحة واستمتاع وسلام وسعادة لأسرتى وأصدقائى وضيوفى. مع هذا، فسوف أعمل على وجود بيئة نظيفة ومنظمة وعلى أن تكون مريحة وصالحة للعيش بها، وسوف ألزم جانب الحكمة فيما نختاره من طعام وما نقرأه أو نسمعه أو نقوم به فى المنزل.

كما أننى أود بشكل خاص أن أعلم أطفالى الحب والإقبال على التعلم والضحك، وأن يعملوا، ويطوروا مواهبهم المتميزة، كما سوف أولى احتراما

كبيراً للحقوق والحريات والمسؤوليات فى مجتمعنا الديمقراطى، وأن أكون مواطنا واسع المعرفة والاهتمام بما حولى ومشاركا فى العملية السياسية حتى أتاكد من أن صوتى مسموع ومؤثر فى الانتخابات، وعلى أن أكون شخصا يمسك بزمام الأمور، ويقبل بالمبادرة لتحقيق أهدافه فى الحياة وبدلاً من أن أكون فى موقف الانتظار بقرارات الغير سوف أكون البادئ فى اتخاذ المبادرة تجاه المواقف والفرص السانحة.

وسوف أنأى بنفسى عن عادات الإدمان المدمر، وأن أطور عادات تساعد على تحررى من القيود والشعارات القديمة والعمل على توسيع مجال قدرتى واختياراتى.

وسأجعل من نقودى خادماً لى وليس سيداً مستبداً، كما أننى سوف أسعى من أجل ضمان استقلالى المادى طوال الوقت وجعل متطلباتى خاضعة لاحتياجاتى ووسائلى، وباستثناء القروض طويلة الأجل للمنزل والسيارة فسوف أحاول البعد عن الاستدانة بهدف الاستهلاك، كذلك يجب علىَّ أن أنفق أقل مما أكسب، وأن أدخر بانتظام أو استثمر جانبا من داخلى.

وأكثر من ذلك سوف أستفيد بشكل أفضل من مالى ومواهبى لجعل الحياة أكثر إمتاعا وبهجة للآخرين عن طريق تقديم الخدمات والمساعدات الخيرية لهم.

ويمكنك أن تطلق على رسالة الحياة الشخصية اسم دستورك الشخصى فهو على غرار الدستور الامريكى لا يتغير أساساً، فعلى الرغم من مضى أكثر من مائتى عام على إصداره فلم يدخل عليه سوى ستة وعشرين تعديلاً كانت عشرة منها قد جاءت فى صلب الوثيقة الأصلية للحقوق.

ويعتبر الدستور الأمريكى هو القياس الذى بموجبه يتم تقويم كل القوانين فى الولايات المتحدة، كما أنه الوثيقة التى وافق الرئيس على الدفاع عنها

والوقوف إلى جانبها عندما أدى يمين الولاء الدستورية، والدستور هو المعيار الذى بمقتضاه يحصل المواطن على جنسيته، كما أنه الأساس ومركز الاهتمام الذى مكَّن المواطنين من تجاوز أزمات مثل الحرب الأهلية، أو حرب فيتنام، أو فضيحة ووترجيت، وهو فى حقيقة الأمر المقياس المكتوب، والمعيار الأساسى الذى بموجبه يمكن توجيه الأمور وتقويمها.

لقد تجاوز الدستور كل الاختبارات، وأدى دوره الحاسم حتى اليوم؛ لأنه يقوم على مبادئ صحيحة وحقائق واضحة جاءت كلها فى إعلان الاستقلال، ولقد زوَّدت هذه المبادئ الدستور بقوة غير محدودة حتى فى خلال فترات الغموض الاجتماعى والتغيير، وكما قال توماس جيفرسون : إن وجود دستور مكتوب هو الضمان لأمننا المتميز.»

إن وجود رسالة حياة شخصية قائم على مبادئ صحيحة أصبح معياراً لكل فرد منا، فهو الدستور الشخصى والقاعدة المؤدية إلى اتخاذ القرارات الرئيسية المؤثرة فى الحياة، كما أنه يعد الأساس للتوصل إلى القرارات اليومية فى خضم كل هذه الظروف والمشاعر التى تؤثر فى حياتنا، وهو أيضاً الذى يزود الأفراد بهذه القوة غير المحددة فى وسط التغيرات المتلاحقة.

ولا يستطيع البشر العيش مع التغيرات ما لم يكن هناك بداخلهم دافعا لا يتغير؛ لأن السبيل المؤدى إلى القدرة على التغيير هو إحساس لا يتغير بهويتك، وماذا أنت عازم على فعله، وما هى قيمك فى الحياة، ومع رسالة الحياة نستطيع أن نتعايش مع التغيرات فنحن لا نريد أحكاماً مسبقة ولا أشكالاً من الانحياز، ونحن لا نود أن نبرز كل شئ آخر فى الحياة أو نضع كل شخص فى قوالب معادة تهدف إلى الوصول إلى الحقيقة.

إن البيئة المحيطة بنا تتغير بدورها وبسرعة غير محدودة وتؤدى هذه التغيرات السريعة إلى إنهاك كثير من الأشخاص الذين يشعرون بصعوبة

التعامل معها والتأقلم مع الحياة، وهم بذلك يستسلمون، ويكتفون بردود الفعل على أمل أن تتحول الأمور لصالحهم.

إلا أن الأمر يجب أن لا يسير على هذا النمط ففى معسكرات الموت النازية تعلم فيكتور فرانكل مبادئ روح المبادرة، ودرس أيضا أهمية تحديد الهدف ومعنى الحياة. إن جوهر فلسفة العلاج بالرجوع العقلانى إلى الله التى طورها فرانكل مؤخراً وقام بنشرها تؤكد أن كثيراً مما نعرفه من الأمراض العقلية والشعورية معاً فى حقيقتها أعراض لاحساس خفى بالخواء وعدم وجود معنى للحياة. إن فلسفة الرجوع العقلانى إلى الإرادة الآلية تخلص الإنسان من هذا الخواء بمساعدته على اكتشاف رسالته فى الحياة ومعناها الفريد.

وإذا ما توصلت إلى هذا الادراك لرسالتك فى الحياة فإنك تكون قد توصلت إلى جوهر روح المبادرة لديك، ولديك أيضا الرؤى والقيم التى توجه حياتك، والتوجه الأساسى تستمد منه أهدافك سواء بعيدة المدى أو قصيرة المدى، وبحوزتك أيضا قوة الدستور المكتوب القائم على أسس صحيحة تصلح محكاً لقياس فعالية كل قرار هام فى حياتك والتعرف على مواهبك وطاقاتك.

فى المركـــز

حتى نستطيع أن نسجل رسالة حياتنا الشخصية يجب أن نبدأ من المركز الفعلى لدائرة التأثير والذى يضم معظم التصورات الذهنية الأساسية إضافه إلى أنه العين التى نرى العالم من خلالها.

وهنا نحن نتعامل مع ما لدينا من قيم ورؤى، وهنا أيضا نستفيد مما نتمتع به من إدراك للذات لاختبار توجهاتنا وما إذا كنا نقدر مبادئنا الصحيحة حتى يمكننا التأكد من أن خططنا تصف المنطقة بدقة وأن تصوراتنا الذهنية تعتمد على الحقيقة والمبادئ.

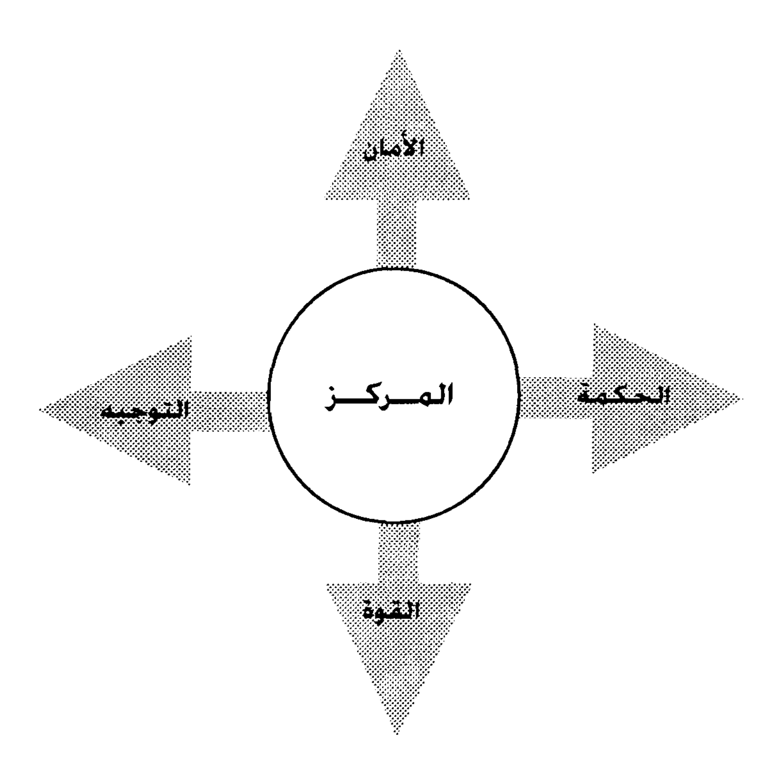
ونحن هنا نستخدم ملكة الضمير كما لوكانت بوصلة تساعدنا على الكشف عن مواهبنا الفريدة والمجالات التى يمكن أن نسهم فيها، كما أننا نستخدم كذلك ملكة التخيل لنحدد بعقلنا النهاية التى نرغب فيها، ونعطى توجيهاً وهدفا لبدايتنا، وللتزود بالمادة المناسبة للدستور المكتوب، وهنا أيضا سوف تحقق جهودنا المركزة أعظم النتائج، وحيث إننا نعمل فى مركز دائرة تأثيرنا فسوف نوسع منها وهذا هو أكبر دفعة للأمام لتنظيم القدرة على الإنتاج بما سوف يزيد من كفاءة كل مظاهر حياتنا، وبصرف النظر عما يوجد فى مركز حياتنا فإنه سوف يظل مصدر أمان وتوجيه وحكمة وقوة لنا .

يمثل *الأمان* شعورك بقيمتك، وشخصيتك وملاذك الشعورى، وتقديرك لذاتك، وقوتك الشخصية الأساسية أو حتى غيابها.

والتوجيه هو مصدر توجهك فى الحياة، وحيث إنه يتم توجيهك بواسطة خريطتك، فإن القواعد أو المبادئ أو المعايير الضمنية التى تحكم أفعالك واتخاذك القرار لحظة بلحظة تأتى من النظام الداخلى للإدراك الذى يفسر لك كل ما يحدث.

والحكمة هى منظورك للحياة وشعورك بالتوازن وفهمك للوسائل التى بها تتطابق وتتفاعل مختلف الأجزاء والمبادئ معاً، وهى تتضمن حسن الحكم على الأمور وصواب الرأى والتفهم، إن الحكمة عبارة عن التوحد فى موقف، وهى الكل المتوحد طبقاً للشمولية النابعة من الذات.

والقوة هى القدرة أو ملكة التنفيذ، والقدرة على إكمال الشئ. إنها القدرة الحيوية لاتخاذ القرارات والوصول إلى الخيارات، وهى تتضمن أيضا القدرة على التغلب على العادات الثابتة العميقة الأثر، وإيجاد بدائل لها أكثر سموا وفعالية.



إن هذه العوامل الأربعة ـ الأمان، والتوجيه، والحكمة، والقوة ـ متداخلة معا ومعتمدة على بعضها البعض، فالأمان والتوجيه يؤديان إلى الحكمة الحقيقية، وتتحول الحكمة بدورها إلى الشرارة أو العامل المساعد الذي يطلق ويوجه القوة، وعندما تلتقى هذه العوامل الأربعة معاً بشكل منسجم مملوء بالحيوية فإنها تولد القوة العظيمة المميزة للشخصية النبيلة والشخصية المتوازنة والفرد المتكامل الجمال.

ولا يمكن لأي من هذه العوامل الداعمة لأبعاد الحياة أن يشكل بديلاً عن غيره من العوامل. ويدخل فى عملية الاستمرار الدرجة التى وصلت إليها عملية تدرج النضوج التى سبق وصفها، وفى النهاية فإن العوامل الأربعة تعتبر

ضعيفة نسبيا ؛ لأنك تعتمد أساساً على الظروف وأناس آخرين وأشياء أخرى، وليست خاضعة لإرادتك. فى نهاية الأمر يمكنك أن تتحكم فى العملية فلك قوة مستقلة إضافة إلى مؤسسة من العلاقات الغنية المتكاملة

ويكمن *أمنك* إلى حد ما فى الحفاظ على الاستمرارية بين أقصى حالات اختفاء الأمان، وما قد تتعرض له حياتك من ضربات القوى التى تتربص بك من ناحية، وإحساس عميق بقيمتك وأمنك الشخصى من الناحية الأخرى، وتتراوح درجة *التوجيه* على الاستمرار فى الاعتماد على الحالة الاجتماعية أو الخضوع لمصادر أخرى غير ثابتة ومتقلبة، كما تسقط الحكمة بين خريطة غير دقيقة تشوه فيها الأشياء وتبدو غير ملائمة من ناحية وخريطة كاملة ودقيقة للحياة تتلاقى فيها كل الأجزاء والمبادىء بشكل دقيق من الناحية الأخرى. ولذا، فقوتك تقع ما بين تخلصك من القيام بدور الدمية التى يتلاعب بها شخص ما وبين اتخاذك روح المبادرة بشكل ملموس طبقا لقيمك بدلا من الخضوع لظروف الآخرين.

إن وجود هذه العوامل على خط الاستمرار ودرجة تكاملها وتناسقها وتوازنها وردودها الإيجابية على كل من مظاهر حياتك هو من الأدوار الهامة فى المركز، وهى من التصورات الأساسية فى صلب تكوينك

المراكز البديلة

ولكل منا مركز على الرغم من أننا لا نعترف عادة بذلك، كما أننا لا نعترف بكل الآثار الشاملة لذلك المركز على كل مظاهر حياتنا.

ودعونا نفحص باختصار مراكز عديدة أو نماذج جوهرية لأناس آخرين من أجل التوصل إلى فهم أفضل لكيفية تأثيرهم على هذه الأبعاد الأربعة الأساسية والحياة التى يعيشونها.

مركزية الزواج. إن الزواج يمكن أن يكون أكثر الأمور التقاءً في المشاعر وإرضاء للنفس وتحملاً للأزمات، وأن يكون طريقا نحو العلاقات الإنسانية، ولذا يبدو من الطبيعى والملائم أن يتمركز على زوج وزوجة.

إلا أن الخبرة والملاحظة تدل على أمور أخرى فطوال سنوات عديدة التقيت بحالات زواج مضطربة ، كما لاحظت خيطاً معينًا يربط بين معظم حالات العلاقات القائمة على المركزية فى الزواج، وهذا الخيط هو عدم الاستقلال العاطفى القوى.

فإذا كان شعورنا بقيمتنا العاطفية ينبع أساساً من الزواج فإننا سوف نصبح معتمدين بشكل كبير على تلك العلاقة، ونصبح بذلك عرضة لتقلبات ونوبات المشاعر وسلوك ومعاملة الطرف الآخر فى الزواج. وأى حدث خارجى يصطدم بعلاقاتنا مثل قدوم وليد جديد أو أقارب أو أزمات اقتصادية أو نجاح اجتماعى لأحد الأطراف أو غير ذلك.

وعندما تزداد المسؤوليات، وتتولد الضغوط فى الزواج فإننا نميل إلى العودة إلى النصوص التى كانت لدينا ونحن فى طور النمو، ولكن هل هكذا يتصرف الطرف الآخر ؟ فهذه النصوص دائما ما تكون مختلفة، وتطفو على السطح مختلف طرق التعامل المالى وانضباط سلوك الطفل، ونتائج وجود الأقارب، وحينما تصطدم هذه الاتجاهات الراسخة مع عدم الاستقلال العاطفى فى الزواج تظهر كل نقاط الضعف فى علاقات مركزية الزواج.

فعندما نكون معتمدين على شخص نحن على خلاف معه فى أمور كثيرة تتشابك الحاجة مع الخلافات، وتختلط مشاعر الحب والكراهية معاً واتجاهات القتال أو الفرار والانسحاب والعدوانية والمرارة والغضب، وتصبح المنافسة الباردة إحدى النتائج الحتمية لذلك .

وعندما تحدث مثل هذه الأمور فإننا نميل إلى العودة إلى الاتجاهات والعادات السابقة في محاولة لتبرير سلوكنا والدفاع عنه ثم الهجوم على الطرف الآخر . وسوف يصبح أمراً لا مفر منه في أي وقت أن نشعر بحاجتنا إلى وقاية أنفسنا من المزيد من الجروح ، ولذلك فنحن نلجأ للسخرية والمرح الجارح للآخرين وتوجيه النقد وكل ما قد يحمينا من التخلي عن وداعتنا . ويميل كل شريك إلى انتظار مبادرة الطرف الآخر لإبداء الحب ويصاب بخيبة الأمل ولكنه يؤكد أحقيته فيما وجهه من اتهامات ويوجد فقط شبح لهذا الأمان في مثل هذه العلاقة عندما تبدو كأنها في طريق التحسن . إن التوجيه يقوم على الشعور بهذه الخطة وتضييع الحكمة والقوة في التفاعلات السلبية المتضاربة .

مركزية *العائلة* . إن العائلة هي مركز عام آخر . وهذا يمكن أن يبدو أيضا أمراً طبيعياً وملائما . ومركزية العائلة يمكنها كمنطقة تركيز واستثمار كبير. إن تقدم فرصا كبيرة للعلاقات عميقة وللحب والمشاركة وكل ما يجعل الحياة جديرة بالبقاء بأن نعيشها إلا أنها كمركز تدمر بطريقة مثيرة للسخرية كل العوامل الضرورية لنجاح العائلة .

إن الأشخاص الذين تشكل العائلة مركز حياتهم يشعرون بالأمان والقيمة الشخصية من تقاليد العائلة وحضارتها وسمعتها. ولذا، فهم سيكونون أكثر عرضة للتأثر في حدوث تغييرات في هذه التقاليد والحضارة أو أي تأثيرات يمكن أن تلحق بسمعتهم .

كما أن كثيراً من الآباء المحرومين من حريتهم العاطفية لا يملكون القدرة على تربية أبنائهم، ولا يضعون في اعتبارهم مصلحتهم الكاملة، وهم إذا كانوا يستمدون أمنهم من العائلة فإن حاجتهم العاجلة للحصول على حب أطفالهم قد تدفعهم إلى تجاوز أهمية الاستثمار البعيد المدى في نمو أطفالهم وتطورهم، كما قد يركزون اهتمامهم على السلوك الصحيح والسليم في لحظة معينة،

ويعتبرون أى سلوك غير متوائم مع اعتباراتهم مهدداً؛ وتسوء حالتهم النفسية بسبب مشاعرهم الوقتية فيتعاملون بشكل مباشر مع قلقهم أكثر من فكرة التطوير والنمو طويل الأجل للطفل، وقد ينفجرون بالصراخ والعويل، وتأتى ردود فعلهم أشد ضراوة من اللازم، وينزلون العقاب بغيرهم بسبب توتر الأعصاب، وهم يميلون لحب أطفالهم بشروط قد تؤدى إلى جعل صغارهم معتمدين عاطفيا أو مضادين لهم أو حتى ثائرين عليهم.

مركزية *الأموال* . وهناك مركز آخر منطقى وعام لدرجة كبيرة ألا وهو جمع الأموال فالأمان الاقتصادى يعتبر أمراً أساسيًا بالنسبة لفرصة أحدهم فى تحقيق أمور أخرى، وفى نظام يقوم على استمرارية الاحتياجات يأتى فى المقام الأول الحفاظ على النفس وضمان الأمان الاقتصادى، ولا تنشط الاحتياجات الأخرى إلا بعد تحقيق تلك الحاجة الأساسية فى حدها الأدنى على الأقل.

ويواجه أغلبنا مخاوف حول الأوضاع المالية، وهناك قوى كثيرة فى الحضارات الأكثر تقدما تستطيع أن تهدد أوضاعنا الاقتصادية وتثير قلقنا على الرغم من عدم ظهور هذه المشاعر على السطح.

وهناك أيضا أسباب تبدو فى ظاهرها نبيلة لجمع الأموال منها على سبيل المثال رعاية الأسرة ورغم أهمية هذه الأمور فإن التركيز على جمع الأموال سوف يؤدى إلى عدم فعاليتها فى نهاية الأمر.

تصور مرة أخرى العوامل الأربعة الداعمة للحياة وهى الأمان، والتوجيه، والحكمة، والقوة، وافترض أننى قد حققت الأمان بسبب وظيفتى أو دخلى أو جدارتى إلا أنه بسبب وجود عوامل كثيرة تؤثر فى تلك المؤسسات الاقتصادية فسوف ينتابنى القلق وعدم الراحة، كما سأتخذ مواقفاً دفاعية ووقائية تجاه أى شئ يؤثر على أوضاعى. وعندما ينبع إحساس بأهميتى الشخصية من جدارتى

فسوف أكون دائما فى موقف الدفاع ضد كل ما يؤثر على هذه الجدارة. إن العمل والنقود لا يؤديان بالضرورة إلى الحكمة أو الإرشاد، وإن كانا فقط يؤمنان درجة محدودة من القوة والأمان، وهنا يبدو تراجع مركز الأموال عندما لا يوفر الحلول لنا أو لمن نحب.

إن الأشخاص الذين تتمركز حياتهم حول الأموال هم من الذين يلقون جانبا بالعواطف العائلية وغيرها من الأولويات، ويفترضون أن كل شخص سوف يقدر قيمة الاحتياجات المادية ومالها من أولوية، وأنا أعرف أبا كان على وشك اصطحاب أبنائه إلى زيارة لسيرك حيوانات سبق أن وعدهم بها، وعندما جاءت له مكالمة هاتفية للذهاب إلى عمل هام رفض وقال لزوجته: إن العمل سوف يأتى مرة أخرى على عكس الطفولة التى لن تعود، وظل أطفاله طوال حياتهم يذكرون لأبيهم هذا الموقف ليس فقط كدرس يبقى فى الذاكرة ولكن أيضا كدليل على ما يكنه لهم من حب وإعزاز.

مركزية *العمل* . إن الأشخاص الذين تتمركز حياتهم حول العمل يتحولون إلى مدمنى عمل مع مضى الوقت، ويضحون من أجل ذلك بالصحة والعلاقات والأشياء الأخرى الجميلة فى الحياة، وتبدو الأبعاد الأساسية لشخصيتهم من عملهم، فيقول لك أحدهم : «أنا طبيب أو أنا كاتب أو ممثل».

وبسبب العلاقة الوثيقة بين عملهم وشخصيتهم وشعورهم بالجدارة؛ فإن أمنهم يصبح معرضا للخطر إذا حدث ما يمنع استمرار ذلك، والتوجيه بالنسبة لهم هو عبارة عن توظيف مطالب العمل كما يأتى تأثير حكمتهم وقوتهم فقط فى مناطق عملهم المحدودة مما قد يسلبهم الفعالية فى مناطق أخرى من الحياة.

مركزية *الممتلكات* ، قد تكون القوة الدافعة لأناس كثيرين هى الممتلكات التى لا تعنى فقط الأشياء الملموسة مثل الملابس الفاخرة والمنازل والسيارات

والقوارب والمجوهرات ولكن أيضاً الشهرة والمجد والتميز الاجتماعى، ويدرك الكثير من واقع خبراتنا مدى ضعف هذا العنصر الذى قد يختفى بسرعة؛ حيث يتأثر بعوامل كثيرة.

فإذا كان شعورى بالأمان معتمداً فقط على سمعى أو على الأشياء التى أملكها فإن حياتى سوف تكون دائماً معرضة للمخاطر فى حالة ضياع هذه الأشياء أو فقدها أو نقص قيمتها، وإذا ماكنت من النوع الذى يشعر بالدونية أمام من هم أكثر أهمية أو موقفا وظيفيا، أو من يشعر بالتعالى أمام من هم أدنى منه، فإن ذلك يدل على أن شعورى بالجدارة مذبذب وليس بالأمر الحقيقى، وفى هذه الحالة فأنا لا أتمتع بأى شعور بالاستمرار والأمن وثبات الشخصية كما سأكون دائما فى حالة دفاع وتأمين لأرصدتى، وممتلكاتى، ومركزى، وسمعتى، ولطالما سمعنا عن أشخاص ارتكبوا جريمة الانتحار بسبب ضياع أموالهم فى المضاربات المالية، أو بسبب تقلب سياسى سحب عنهم الأضواء.

مركزية *المتعة*، وهناك مركز آخر مرتبط بشكل كبير مع مركز الممتلكات ألا وهو مركز المتعة، ونحن نعيش فى عالم يشجع إشباع الحاجات، فالتلفاز والسينما من أدوات التأثير الرئيسية التى تزيد من الطموح، وهى تنقل إلينا صورة لما يستطيع شعب آخر أن ينعم به من حياة سهلة رغدة وجو من المرح.

وعلى الرغم من سلبية البريق الذى يحيط بهذا الأسلوب من الحياة فإن تأثيره الداخلى على الأفراد وقدراتهم الإنتاجية وعلاقاتهم قد يمر علينا. دون إدراك لآثاره العميقة.

ولا شك أن هناك مصادر سعادة بريئة ومعتدلة للبشر، ويمكنها أن تؤدى إلى الاسترخاء والراحة للعقل والجسم، ودعم الروابط الأسرية وغيرها من العلاقات

إلا أن المتعة فى جوهرها لا تقدم رخاء عميقا دائما أو سنويا بالاكتفاء. ولذا، فإن الشخص الذى يتمركز حول لذة المتعة يشعر سريعا بالملل من كل مستويات المرح، ويطالب دائما بالمزيد ومؤملاً أن تصبح مراحل المتعة التالية أكبر فضل وأكثر إثارة، ويتحول الشخص فى هذه الحالة إلى النرجسية، ويفسر الحياة بمدى ما يحصل عليه فوراً من سرور وإمتاع لنفسه.

ويضيع جانب كبير من حياتنا تدريجيا فى الإجازات العديدة التى تستغرق أوقاتا طويلة. أضف إلى ذلك مشاهدة الأفلام وألعاب الفيديو، وإضاعة وقت الفراغ غير المنظم الذى ينساب من بين أيدينا . كل ذلك يؤكد أن قدرات الإنسان فى هذه الحالة تظل خامدة وملكاته غير مطورة، وأن العقل والروح فى حالة خمول، وأن القلب غير مبتهج، وأين الأمان والتوجيه والحكمة والقوة؟ تأتى فى نهايه السلسلة المستمرة وفى منطقة المتعة وفى لحظة سريعة.

يقول مالكولم موجيريدج Malcolm Muggeridge فى كتابه «شهادة القرن العشرين» :

> عندما أسترجع أيامى الماضية كما أفعل أحيانا، يكون أكثر ما يدهشنى بشكل كبير أن ما كان يبدو فى وقته أمرا بالغ الدلالة والجاذبية انظر إليه الآن على أنه أكثر الأمور غباء وحمقا، فعلى سبيل المثال: فإن النجاح فى كل الأشكال المرغوبة منه والمعروفة مثل المتع الجسدية والحصول على المال والسفر والتجول فى العالم كالشيطان، وشرح وتجربة كل ما يمنحه الغرور والتباهى من لذة واسترجاعا للذاكرة فإن كل محاولات إرضاء الذات هى مجرد أوهام، أو كما يسميها باسكال كمن يلعق الأرض»

مركزية *الصديق/ والعدو* . إن الشباب على وجه الخصوص يميلون إلى مركزية الصداقة، ويكتسب انضمامهم لمجموعة خاصة من الأصدقاء وقبولهم بها أمراً هاما بالنسبه لهم، وتصبح المرآة الاجتماعية المشوهة والدائمة التغير

مصدراً للعوامل الأربعة المساندة للحياة، وتؤدى إلى درجة كبيرة من الاعتماد على تقلبات المزاج والمشاعر والاتجاهات وسلوك الآخرين.

وقد تتمركز علاقات الصداقة تماما على شخص واحد لتأخذ اتجاه الروابط المؤدية إلى الزواج، وقد تؤدى مركزية الصداقة إلى الاعتماد العاطفى على شخص واحد، والحاجة المتزايدة إليه، وتصاعد الصراع معه، وما يتبع ذلك من تفاعلات سلبية .

ثم ماذا عن وضع عدو فى مركز حياة شخص ما؟ إن معظم الناس لا يفكرون فى ذلك، ومن المحتمل أنه لا يوجد من يفعل ذلك وهو فى كامل وعيه. ومع هذا، فإن المركزية حول العدو تعتبر أمرا شائعا خاصة إذا ماكانت هناك تعاملات متكررة للأشخاص بينهم فى واقع الأمر صراع حقيقى، فعندما يشعر شخص ما بأنه عومل بطريقة غير عادلة من قبل آخر له وضع خاص بالنسبة له من الناحية العاطفية والاجتماعية فإن اهتمام الشخص الأول سوف ينصب على ما أصابه من ظلم، ويجعل هذا الآخر مركز حياته، وبدلاً من أن يقود حياته بشكل إيجابى فإن الشخص الذى يتمركز حول هذه العداوة يتخذ موقفا مضاداً للسلوك والاتجاهات الخاصه بعدوه المفترض.

كان أحد أصدقائى من المدرسين فى إحدى الجامعات قد أصيب بذهول شديد بسبب الضعف الملموس لأحد الإداريين والعلاقة السلبية بينهما، وسمح لنفسه أن يكون هذا الرجل محورا دائما لتفكيره حتى أصبح الأمر فى النهاية شبيها بالهاجس الذى يتملكه، وقد أودى ذلك إلى التأثير السلبى على علاقاته بأسرته وزملائه فى العمل، وتوصل أخيراً إلى قرار بترك هذه الجامعة وقبول وظيفة تعليمية فى مكان آخر.

ولما سألته حول احتمال استمراره فى العمل فى تلك الجامعة إذا لم يكن

هذا الرجل موجوداً بها رد قائلا : «إنه كان يفضل ذلك ولكن طالما ظل هذا الرجل بها فإن بقائى سوف يعطل كل شئ فى حياتى، ولذا علىَّ أن أغادر هذه الجامعة»، ولما سألته : «لماذا جعل هذا الإدارى مركزاً لحياتك».

أنكر ذلك وإن كان السؤال قد وقع عليه وقع الصاعقة. ولكننى أوضحت له أنه سمح لشخص معين من ناحية وضعفه من الناحية الآخرى بتشويه خريطة حياته وزعزعة ثقته فى نفسه وعلاقاته مع كل من أجلهم.

وأخيرا اعترف أن هذا الشخص ترك هذا الانطباع فى نفسه. ولكنه أنكر أنه قد اتخذ كل تلك الاختيارات، ونسب المسؤولية عن هذا الموقف المؤسف للإدارى مؤكداً أنه غير مسؤول عن ذلك.

وأثناء حديثنا بدأ يدرك رويداً رويداً أنه كان فى الحقيقة مسؤولاً وأن عدم شعوره بذلك يعود إلى عدم تعامله بشكل جيد مع المسؤولية

ويقع كثير من المطلقين فى نفس الخطأ، فهم مازالوا ممتلئين بالغضب والمرارة ومحاولة تبرير الذات تجاه طرف الزواج الآخر، ويؤدى الإحساس السلبى إلى الشعور بأنهما مازالوا من الناحية النفسية متزوجين وإن كان كل منهما يبحث عن نقاط الضعف فى شريكه السابق لتبرير اتهاماته.

ويضمر كثير من الأطفال «الكبار» خلال مشوار حياتهم كراهية معلقة أو خفية لآبائهم، ويلقون عليهم باللوم بسبب ما تعرضوا له من إساءات أو إهمال أو تفضيل غيرهم عليهم، ثم يمركزون أنفسهم فى مرحلة تقدمهم فى العمر حول تلك الكراهية، ويحيون فى دور المنتظر للأحداث ومبرراً لما يصاحبها من أمور.

ولا يتمتع الفرد الذى يتمركز حول صديق أو عدو بأمان جوهرى، كما أن مشاعر الجدارة دائما ما تكون متقلبة كأمر وظيفى للحالة العاطفية للسلوك تجاه الآخرين، ويأتى التوجيه من قوة الإدراك لدى الشخص للطريقة التى يستجيب

بها الآخرون، كما أن الحكمة تتحدد بواسطة الرؤيا الاجتماعية أو بواسطة الشعور بالاضطهاد فى حاله التركيز نحو عدو ما .

مركز المؤسسات الدينية

أعتقد اعتقاداً راسخاً أن الذين يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بدور العبادة سيتفقون معى في الرأي أن التردد علي دور العبادة ليس مرادفاً للروحانية الشخصية . فمن الناس من ينصب انصبابا في العبادات بحيث يزهد عن الحاجات البشرية الملحة التي تحيط به مخالفاً بذلك جوهر المبادئ التي يُظهر إيمانه العميق بها ، ومن ناحية أخرى هناك أشخاص آخرون أقل في ترددهم لدور العبادة أو أنهم لا يذهبون على الإطلاق ومع هذا يُظهر سلوكهم ومواقفهم تمسكاً حقيقيًا بالمبادئ الأخلاقية السماوية الأساسية .

ومن خلال تجربتي العملية في النشاطات الاجتماعية وجدت أن التردد على دور العبادة أو التمسك بالطقوس الدينية لا يعنى بالضرورة تطبيق المبادئ التى يدعو إليها الدين ، فالشخص قد ينشط داخل دار العبادة . ولكنه لا ينشط فى تطبيق تعاليم الدين .

وفى الحياة المتمركزة حول العبادة قد تسيطر على المرء اعتبارات المظهر بحيث يؤدى ذلك إلى وقوعه فى النفاق ، والذى يؤدى بدوره إلى تقويض الأمان الشخصى والضمير . والهداية إنما تأتى من الضمير الاجتماعى ، وهذا الشخص المتمركز حول دار العبادة يميل إلى وصف الآخرين بعبارات « نشيط» « كسول» « متحرر» «سليم العقيدة» « محافظ».

والدين ما هو إلا مؤسسة له برامجه وطقوسه . ولكن الدين فى حد ذاته لا يمكن أن يضفى على الإنسان الأمان الشخصى الدائم والمتعمق أو الشعور

بالاستحقاق الذاتى ، فهذا كله إنما يأتى كنتيجة لمعايشة تعاليم الدين وليس الاهتمام بمظهره .

والتردد الدائم على دور العبادة لا يعطى الإنسان شعوراً دائما بالهداية ، فالشخص المتمركز حول الدين يميل إلى العيش فى عزلة ، كما أنه يتصرف ، ويفكر ، ويشعر بشكل خاص فى أيام الإجازات الدينية وبشكل مختلف تماماً فى بقية الأيام ، وانعدام الكمال والوحدة والنزاهة يمثل تهديداً للأمان ما يدفع الشخص إلى محاولة تبرير أفعاله، ووصم الآخرين بالأوصاف المختلفة .

ولا ينبغى على الإنسان أن ينظر إلى دار العبادة على أنها غاية ، وإنما هى وسيلة نحو غاية أكبر . أما إذا نظر الإنسان إلى دار العبادة من منظور مختلف فسيكون نتيجة ذلك تقويض حكمة الشخص وشعوره بالتوازن . وعلى الرغم من أن دور العبادة تضطلع بمسؤولية تعليم الآخرين مصدر القوة إلا أنه لم يقل أحد بأن دار العبادة هي نفسها القوة ، فدار العبادة ما هي إلا وسيلة يتم من خلالها غرس هذه القوة الإيمانية في شخصية الإنسان .

مركزية *الذات* لعل أكثر المراكز شيوعا فى أيامنا هو التركيز حول الذات، وأكثر أشكاله وضوحاً هو *الأنانية* التى تخالف قيم معظم البشر. ولكن لو ألقينا نظرة من قرب نحو كثير من التوجهات المطلوبة للنمو وتحقيق الذات، فإننا سوف نجد فى لبها أو جوهرها التمركز حول الذات.

ويوجد عادة قليل من الأمان والتوجيه والحكمة والقوة فى مركز الذات المحدود، وهو مثل البحر الميت الذى يأخذ ولكنه لا يعطى، ويصبح بذلك راكداً.

من ناحية أخرى فإن الاهتمام بتطوير النفس فى نطاق المنظور الأكبر لتحسين إمكانات الفرد للخدمة والإنتاج والإسهام المفيد يعطى سياقاً للتطورات الدرامية فى العوامل الأربعة الداعمة للحياة.

ما سبق هى المراكز الأكثر شيوعاً والتى منها ينبثق توجهنا نحو الحياة، وغالبا ما يسهل التعرف على مركز إنسان آخر أكثر من قدرتنا على التعرف على المركز الخاص بنا، وقد تعرف شخصا يضع جمع المال فى أولى أولوياته، وربما تعرف آخر يكرس طاقاته لتبرير موقفه فى علاقة سلبية، وإذا نظرت فقد تستطيع رؤية ما وراء السلوك فى المركز الذى صنعه .

التعرف على مركزك

ولكن أين موقفك أنت؟ ماذا يوجد فى مركز حياتك؟ أحيانا يصعب علينا أن نرى ذلك.

وربما تكون أفضل طريقة للتعرف على مركزك هى النظر عن قرب إلى العوامل الأربعة الداعمة لحياتك، وإذا تمكنت من التعرف على واحد أو أكثر من الشروح السفلية فإنك سوف تكون قادراً على اللحاق بالمركز الذى ينبع منه، وهو مركز قد يكون محدداً لمدى فعاليتك الشخصية.

المركز	الأمان	التوجيه	الحكمة	القوة
إذا كنت متمركزاً **حول الحياة الزوجية**	– تكون مشاعرك بالأمان قائمة على الطريقة التى يعاملك بها زوجك . – تكون معرضا بشكل كبير لتقلبات مزاج ومشاعر الطرف الآخر . – خيبة أمل كبيرة تؤدى إلى الانسحاب أو الصراع إذا لم يتفق زوجك معك أو لم يكن ملبيا لتوقعاتك . – كل شىء يصطدم بعلاقاتك يعتبر تهديداً مباشراً .	– توجهك يأتى من احتياجاتك ومطالبك وتلك الخاصة بزوجك . – القواعد الخاصة باتخاذ القرار محدودة بما تعتقد أنه الأفضل لزواجك أو رفيقك أو الأفضليات وآراء زوجك.	– منظور حياتك يحيط بأشياء يمكن أن تؤثر إيجابا أو سلباً على زوجك وعلاقاتك .	– قوتك على الفعل محدودة بسبب ضعف فى الزوج أو فيك .
إذا كنت متمركزاً **حول العائلة**	– يعتمد أمنك على قبول العائلة وتحقيق توقعاتك . – إحساسك بالأمن الشخصى متقلب مثل الأسرة. – شعورك بتقدير الذات يعتمد على سمعة العائلة	– سجل العائلة هو مرجعك للاتجاهات الاصلاحية . – قواعد اتخاذك القرار تتماشى مع صالح أسرتك أو ما يريده أفراد الأسرة	– أنك تفسر الحياة على ضوء شروط عائلتك مما يودى إلى وجود فهم جزئى ونرجسية نحو العائلة.	– يتحكم فى أفعالك نموذج العائلة والتقاليد.

إذا كنت متمركزاً **حول الأموال**	– قيمتك الشخصية محددة بما لديك منها . – أنت سهل التعرض لأى شىء يهدد أمنك الاقتصادى.	– القاعدة التى تحكم قرارك هى الربح	– جمع الأموال هو المرآة التى ترى من خلالها الحياة وتفهمها وما يؤدى إليه ذلك من حكم غير متوازن .	– أنت محدود فيما يمكنك أن تنجزه بنقودك ورؤياك المحدودة .
إذا كنت متمركزاً **حول العمل**	– أنت تميل لتعريف نفسك بدورك الوظيفى. تشعر بالراحة خلال العمل فقط.	– تتخذ قراراتك على أساس احتياجاتك وتوقعاتك من عملك.	– أنت تميل إلى أن تكون محدوداً بعملك . – ترى العمل على أنه حياتك .	– أفعالك محدودة بنماذج عملك والفرص الوظيفية والقواعد التنظيمية ومفاهيم رئيسك وعدم قدرتك إلى حد ما لأداء عمل ما .
إذا كنت متمركزاً **حول الممتلكات**	– أمنك يعتمد على سمعتك ووضعك الاجتماعى والأشياء المادية التى تمتلكها . – تميل إلى المقارنة بين ما تملكه وما لدى الغير.	– تتخذ قراراتك على أساس أنها قد تحميك وتزيد وتحسن من عرض ممتلكاتك.	– أنت ترى العالم على ضوء العلاقات الاجتماعية والاقتصادية المقارنة.	– الأداء فى نطاق ما يمكنك أن تشتريه أو التميز الاجتماعى الذى يمكنك إنجازه .

المركز	الأمان	التوجيه	الحكمة	القوة
إذا كنت متمركزاً **حول المتعة**	– تشعر بالأمان فقط عندما تصل إلى أقصى درجات السرور . – أمنك لا يدوم طويلاً يدغدغ الأحاسيس ويعتمد على البيئة المحيطة بك.	– تتخذ قراراتك على أساس أنها سوف تعطيك أقصى قدر من المتعة	– أنت ترى العالم على ضوء ما هو موجود.	– قوتك تكون غالبا مهملة.
إذا كنت متمركزاً **حول الصداقة**	– أمنك وظيفة لمرآتك الاجتماعية. – وأنت تعتمد بشكل كبير على آراء الآخرين	– قواعد اتخاذ قراراتك تعتمد على ما سوف تفكر فيه . – يسهل جداً إحراجك.	– ترى المجتمع من خلال مرآتك الاجتماعية .	– أنت تدور فى دائرة منطقة راحتك الاجتماعية – أفعالك متقلبة مثل آرائك .
إذا كنت متمركزاً **حول العداوة**	– أمنك متقلب ويعتمد على تحركات عدوك . – أنت دائما تتساءل حول ماذا سيقوم به . – تبحث عن تبرير الذات والحصول على الشرعية العقلية	– أنت تتخذ قرارات القائمة على فعل الآخرين وأعمال أعدائك. – تتخذ قراراتك على أساس ما سوف يقوم به عدوك.	– حكمك على الأمور مشوش وبعيد عن الحكمة . – تتخذ موقفا دفاعيا وشديد فى رد فعله وبه شعر بالعدوان .	– القوة التى لديك تعود إلى الغضب والحسد والرفض والانتقام وطاقة سلبية تدمر وتفسد باقى طاقاتك .

المركز	الحكمة	التوجيه	الأمان	القوة
إذا كنت متمركزاً **حول المؤسسات الدينية**	- يقوم أمنك على نشاط دار العبادة وعلى تقدير هذا المكان لك أو تأثيرك عليه . - تجد هويتك وأمنك فى التعليم الدينية	يرشدك تقدير الآخرين لأعمالك فى محيط تعاليم دار العبادة والتوقعات	- ترى العالم من خلال «المؤمنين» «غير المؤمنين» و «المنتمين» و «غير المنتمين»	- تأتيك القوة من الوضع والدور الذى تلعبه دار العبادة.
إذا كنت متمركزاً **حول الذات**	- يتغير أمنك بشكل مستمر.	- القواعد التى تبنى عليها حكمك هى : - إذا ما شعرت بأنها أفضل «ماذا أريد» « ماذا احتاج» « وما هو الشىء الذى يكون لصالحى»	- أنت تنظر للعالم من ناحية مدى تأثير القرارات والأحداث والظروف عليك .	- قدرتك على العمل محدودة بإمكاناتك الخاصة وبدون فوائد تبادل المنفعة .

وكثيراً ما يكون المركز مزيجاً من هذه العوامل ومراكز الآخرين، ومعظم الناس هم عبارة عن خليط من التأثيرات التى تقوم بدورها فى حياتهم، وبسبب العوامل الخارجية والداخلية فإن مركزاً معيناً يمكن أن ينشط لحين إرضاء الاحتياجات الكامنة. بعد ذلك يأتى مركز آخر ليصبح قوة قاهرة.

وبينما الإنسان يتقلب من عامل لآخر فإن النسبية الناجمة عن ذلك تشبه البكرة المعلقة التى تدور فى حياة الإنسان فقد تصل إلى القمة فى إحدى اللحظات، ثم تنخفض فى اللحظة التالية، وقد تحاول التعويض عن الضعف بالحصول على قوة من ضعف آخر، ولا يوجد هناك إحساس مستمر بالاتجاه ولا حكمة مستمرة، ولا قوة ثابتة، ولا إحساس بالاستحقاق الحقيقى أو الشخصية.

والنموذج المثالى بطبيعة الحال هو محاولة خلق مركز واضح تستخلص منه درجة عالية من الأمان، والتوجيه، والحكمة، والقوة بشكل يساعد قدرتك على المبادرة، ويعطى تنافسا وتناغما لكل جزء من حياتك.

مركز المبادئ

إذا تركزت حياتنا على المبادئ الصحيحة فإننا نقيم بذلك مؤسسة قوية لتطوير العوامل الأربعة الداعمة للحياة.

فأماننا يأتى من معرفتنا ذلك، وعلى عكس بقية المراكز القائمة على الأشخاص والأشياء العرضة للتغير المفاجئ والمتعددة الجوانب فإن المبادئ السليمة لا تتغير، ويمكننا الاعتماد عليها.

والمبادئ لا تأتى كرد فعل لأى شئ فهى لا تصاب بتقلبات عقلية، ولا تعاملنا بتحيز ، وهى لا تهجرنا، ولا تفر مع أقرب أصدقائنا، ولا تخرج لاصطيادنا، وهى لا تعتمد على سلوك الآخرين ولا على البيئة، ولا عدم الصلاحية فالمساوئ

لا تموت ولا تظهر وتختفى بين لحظة وأخرى، ولا تدمرها الزلازل، ولا تأكلها النيران.

والمبادئ عميقة وحقائق أساسية، وهى المقام الأساسى لأمور كثيرة، وتمتاز بالدقة والدوام والجمال من خلال نسيج الحياة.

وحتى فى وسط الأشخاص الذين يبدو أنهم يتجاهلون المبادئ فإننا نستطيع أن نجزم بأن المبادئ أكبر من الناس والظروف، وأن ذلك قد تحقق عبر آلاف السنين مرة بعد مرة وأكثر من هذا يمكننا أن نصبح آمنين فى ظل المعرفة بأننا يمكن أن نقر بشرعية المبادئ فى حياتنا عن طريق التجربة.

ويجب أن نعترف بأننا لسنا على إحاطة تامة بكل العلوم فمعرفتنا بالمبادئ الصحيحة محدودة بعدم إدراكنا الكامل لحقيقة طبيعتنا والعالم الذى من حولنا وعن طريق التدفق الهائل للفلسفات والنظريات التى لا تتفق مع المبادئ الصحيحة، وللأفكار مواقيتها وأوقات قبولها ولكنها لا تدوم؛ لأنها قامت على قواعد زائفة. وعلى الرغم من الحدود التى نعيش فيها فإن بإمكاننا أن ندفع جانبا هذه العوائق.

إن فهمنا لمبادئ نمونا سوف يمكننا من البحث عن مبادئنا السليمة مع الثقة فى أننا كلما تعلمنا كلما ازداد تركيز عدساتنا التى نرى بها العالم، فالمبادئ لا تتغير وإن كان فهمنا لها يتغير.

إن الحكمة والتوجيه اللذين يصاحبان معيشتنا المتمركزة حول المبادئ يصدران عن خرائط صحيحة، ومن الطريق الذى تنبع منه الأمور، إن الخرائط الصحيحة تمكننا من رؤية المكان الذى يريد أن يذهب إليه والطريقة المؤدية إلى ذلك، ويمكننا اتخاذ قراراتنا باستخدام معلومات صحيحة تجعل من التطبيق ممكنا وذا معنى.

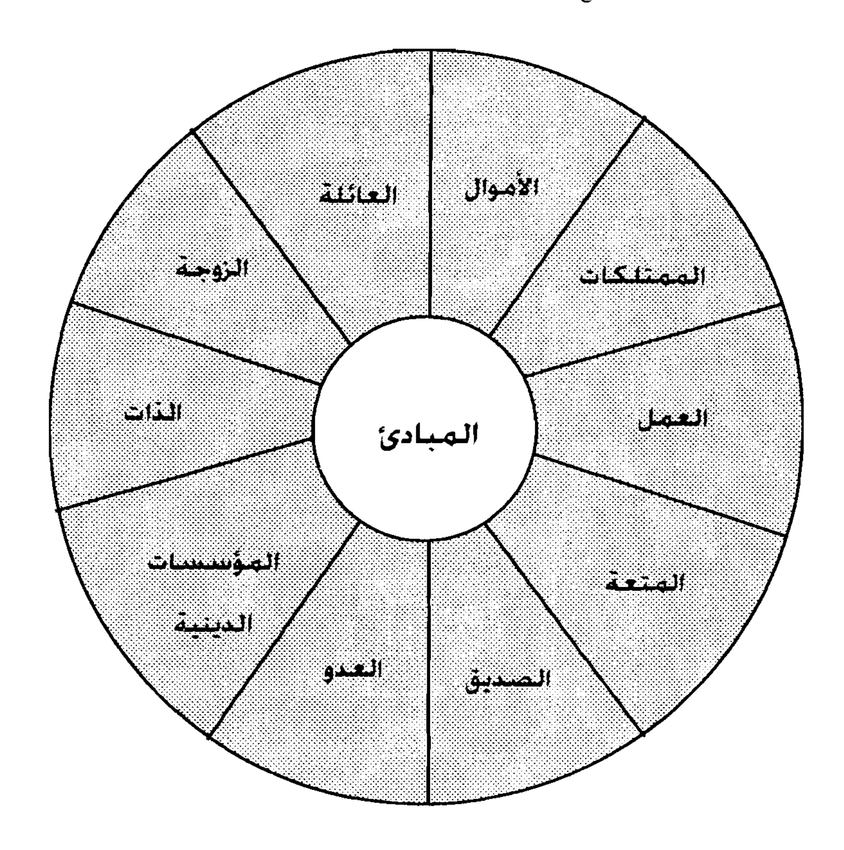
إن *القوة* الشخصية التى تأتى من العيش المتمركز حول المبادئ هى قوة الوعى بالذات والمعرفة والشخصية القادرة على المبادرة والتى لا تحدها الاتجاهات، والسلوك، والأفعال، أو بواسطة كثير من الظروف، والتأثيرات البيئية التى تحد من أفعال الآخرين .

إن الحد الوحيد الحقيقى للقوة هو النتيجة الطبيعية للمبادئ نفسها، ولدينا الحرية فى أن نختار أفعالنا القائمة على المعرفة والمبادئ الصحيحة. ولكننا لسنا أحرارا فى اختيار نتائج هذه الأفعال عليك أن تتذكر عندما ترفع أحد طرفى العصا فإنك تكون قد رفعت بذلك طرفها الآخر.

وللمبادئ دائما نتائج طبيعية ومتصلة بها، وهى نتائج إيجابية عندما نعيش فى انسجام مع المبادئ، وهناك نتائج سلبية أيضا بسبب تجاهلنا للمبادئ إلا أنه بسبب أن هذه المبادئ تنطبق على كل واحد سواء كان واعيا أو غير واع فإن هذا التحديد يصبح أمرا عالميا، وكلما عرفنا أثراً عن المبادئ الصحيحة كلما زادت المساحة لحريتنا الشخصية لتؤدى عملها بحكمة.

وكلما تمركزت حياتنا على مبادئ غير متغيرة وغير مرتبطة بزمن محدد فإننا نخلق بذلك نموذجا أساسيا للمعيشة ذات الجدوى. إنه االمركز الذى يضع كل المراكز الأخرى فى منظور واحد.

المركز	الحكمة	التوجيه	الأمان	القوة
إذا كنت متركزاً **حول المبادئ**	- يقوم أمنك على مبادئ صحيحة لا تتغير بصرف النظر عن الأحوال والظروف الخارجية . - أنت تعرف أن المبادئ الحقيقية يمكن أن تتقرر شرعيتها فى حياتك عن طريق تجربتك الشخصية . - وكمقياس للتقدم الذاتى تقوم المبادئ الصحيحة بعملية انضباط ودوام وجمال وقوة . - المبادئ السليمة تساعد على فهم تطورك وتزيد من الثقة لتتعلم ولتنمى معارفك وفهمك للأمور . - إن مصدر أمنك يزودك بجوهر ثابت لا يتغير ولا يفشل مما يمكنك من رؤية مغامرة مثيرة وفرصة لتحقيق إنجازات ذات مغزى	- ترشدك بوصلة معينة بما يمكنك من رؤية الوقع الذى تريده وطرق الوصول إليه . - أنت تستخدم معلومات دقيقة تمكنك من اتخاذ قراراتك بشكل قابل للتطبيق وذى مغزى . - تقف جانبا من مواقف الحياة والمشاعر والظروف، وتنظر إلى الكل المتوازن، وأفعالك تعكس الاعتبارات طويلة المدى وقصيرة المدى. - فى كل موقف يمكنك أن تحدد بعقل واع ومبادرة أنسب البدائل، وتقيِّم القرارات على ضوء الضمير الذى علمته المبادئ.	- تحتوى حكمتك على بانوراما من النتائج بعيدة المدى تعكس توازنا حكيما وتأكيداً هادئًا . - أنت ترى الأشياء بشكل مختلف، وهكذا فأنت تفكر وتصدر بشكل مختلف ردود فعل للعالم المحيط بك . - أنت تنظر للعالم من خلال تصور ذهنى أساسى ومن أجل حياة أكثر فعالية وخير . - أنت ترى العالم على ضوء ما يمكنك أن تقوم به لهذا العالم والبشر . - أنت تتبنى نظام حياة يقوم على المبادرة يهدف إلى خدمة وبناء الآخرين . - إنك تفسر كل خبرات الحياة فى ضوء فرصك فى التعلم والإسهام لخير الغير .	- قوتك محددة بفهمك وملاحظاتك للقانون الطبيعى والمبادئ الصحيحة والنتائج الطبيعية للمبادئ نفسها . - لقد أصبحت شخصية ذات وعى بالذات محبة للمعرفة والمبادرة ولا تمنعك الاتجاهات والسلوك أو أعمال الآخرين . - قدرتك على الفعل تفوق إمكاناتك وتشجع على الوصول لمستويات متطورة قائمة على التعاون . - قراراتك وأفعالك لا تصدر عن حدودك المالية الحالية، وخبرتك تقوم على حرية التعامل مع



تذكر أن تصورك الذهنى هو المصدر الذى يتدفق منه سلوكياتك واتجاهاتك ويشبه هذا التصور الذهنى زوجاً من النظارات الذى يؤثر فى الطريقة التى ترى بها كل شىء فى حياتك فإذا مانظرت إلى الأشياء من تصور المبادىء الصحيحة فسوف يختلف ماتراه بشكل كبير عما تراه خلال أى من التصورات المتمركزة .

ولقد أضفت إلى ملحق هذا الكتاب خريطة تفصيلية توضح كيف أن كل مركز تمت مناقشاته يمكن أن يؤثر على الطريقة التى ترى بها كل شىء آخر. ولكن مع فهم سريع للفروق التى يؤدى إليها كل مركز يجب علينا أن نراجع على الأقل تصوراً واحداً للمشكلة المحددة كما نراها خلال التصورات المختلفة،

وحاول خلال قراءتك أن تضع كل زوج من هذه النظارات. حاول أن تشعر بالاستجابة التى تخرج من المراكز المختلفة.

* * *

ولنفترض الليلة أنك دعوت زوجتك إلى حفل موسيقى ، والآن لديك التذاكر وهى شغوفة بالذهاب والساعة الآن الرابعة بعد الظهر .

وفجأة يستدعيك رئيسك إلى المكتب ويقول : «إنه يحتاجك فى المساء للمساعدة فى أمر اجتماع هام سوف يعقد فى التاسعة صباح اليوم التالى.»

وإذا ما نظرت للأمر من منظار مركز *الزواج* أو مركز *العائلة* فإن زوجتك ستكون محل اهتمامك الأول ، ويمكنك أن تبلغ رئيسك أنك لن تلبى مطلبه وإنك سوف تأخذها إلى الحفل الموسيقى فى محاولة منك لإسعادها ، ويمكنك أيضا أن تشعر بضرورة البقاء فى العمل لحماية وظيفتك. إلا أنك سوف تقوم بذلك وأنت حانق على رئيسك وقلق حول رد فعل زوجتك محاولا تبرير قرارك، وتحمى نفسك من خيبة الأمل أو الغضب.

وإذا كنت تنظر من منظار مركز *الأموال* فإن فكرك الأول سوف يتجه إلى المقابل المادى، الوقت الإضافى الذى سوف تقوم به أو آثار عملك فى وقت متأخر على احتمال زيادة راتبك، ويمكنك محادثة زوجتك هاتفياً وإبلاغها ببساطة أن عليك أن تبقى فى العمل، وتفترض أنها سوف تتفهم المطالب الاقتصادية وما لها من أولوية .

أما إذا كنت متمركزاً *حول العمل* فيمكنك أن تفكر فى الفرصة المتاحة أمامك؛ حيث يمكنك أن تتعلم أكثر عن دقائق العمل ، ويمكنك أيضا إيضاح بعض الأمور لرئيسك ودعم موقعك الوظيفى إضافة إلى شعورك بالرضا عن شعور الآخرين ومنهم زوجتك بأنك جاد فى عملك .

أمـا إذا كنـت متـمركزا *حـول الممتلكات*، فـقد تفكر فى الأشـيـاء التى سـوف تقتنيـها بـالمال الذى سوف تحصل عليه أو بـالسمعة التى سوف تـحصل عليـها مقابل البقاء بعد ساعات العمل . خاصة عندما يثنى الجميع عليك لتضحياتك والتزامك بالعمل .

أمـا إذا كنـت من *المتمركزين حول المتعة* فلربما نحيت العمل جانباً إلى الحفل الموسيقى حتى لو كانت زوجتك سوف تسعد ببقائك فى العمل، وتقول لنفسك: «إنك تستحق هذه السهرة» .

أمـا إذا كنت متمركزاً *حول الصداقة* فإن قرارك سوف يتأثر بتساؤل حول دعوة أو عدم دعوة أصدقائك لمشاهدة الحفل الموسيقى أو عما إذا كان أصدقاؤك فى العمل سوف يبقون إلى وقت متأخر

أما إذا كنت متمركزاً *حول العدواة* فيمكنك أن تبقى لوقت متأخر؛ لأنك تعرف أن هذا سوف يعطيك ميزة على زميلك فى المكتب الذى يظن أنه أعظم العاملين فيه، وبينما أنت تكدح وتكد فى العمل مؤدياً واجبك ومضحياً بلذاتك الشخصية مقابل صالح الشركة التى يتجاهلها هذا الزميل.

إذا مـا كنت متمركزًا *حول المؤسسات الدينية* فإنك سوف تفعل كل ما من شأنه أن يوافق نظرة الناس للشخص المتدين.

أو إذا كنت متمركزاً *حول الذات* فإنك سوف تركز على أقصى ما يمكن أن تحصل عليه من منافع، وهل تفضل أن تذهب مع زوجتك هذا المساء أو ترغب فى أن توضح الأمر لرئيسك، وكيف سوف تؤثر مختلف الخيارات على اهتمامك الرئيسى .

عندما نضع فى اعتبارنا الطرق المختلفة التى ننظر من خلالها إلى موضوع واحد، فهل تجد غرابة من أن يكون لدينا مشاكل إدراكية متناقضة فى التعامل

مع بعضنا البعض تماما كتلك المشاكل التى نواجهها عند النظر لصورة «المرأة الشابة / المرأة العجوز » هل تدرك التأثير الجوهرى الكبير للمراكز علينا بما فى ذلك تأثيرها على دوافعنا وقرارتنا اليومية وتصرفاتنا (أو فى حالات عديدة ردود *أفعالنا*) ورؤيتنا للأحداث » لهذا كله يتضح مدى أهمية فهم كل شخص لمراكزه، وحينما لا يكون لمركز ما تأثير فى جعلك شخص لديه روح المبادرة يصبح من الضرورى حتى يكون لديك فاعلية تغيير التصور الذهنى حتى بمقدورك إيجاد مركز جديد يبث فيك الفعالية.

أمـا إذا كنت متمركزاً *حول المبادئ* فإنك سوف تحاول تجنب مشاعر الموقف وغير ذلك من العوامل التى قد تؤثر عليك، وتعمل على تقويم الخيارات وبالنظر إلى الكل المتوازن واحتياجات العمل ولوازم الأسرة وغير ذلك من الاحتياجات والإيحاءات الممكنة للقرارات العديدة البديلة فإنك سوف تحاول التوصل إلى الحل الأمثل مع أخذ كل العوامل فى الاعتبار .

وسواء ذهبت إلى الحفل الموسيقى أو بقيت فى العمل فإن ذلك يعد جزءًا من قرار قوى الفعالية، ويمكنك أن تصل إلى هذا الاختيار مع عدد آخر من المراكز. ولكن توجد هناك عدة فروق هامة عندما تأتى من تصور يتمركز على المبادئ .

أولا : لن يؤثر فيك أناس آخرون أو ظروف مختلفة وأنت تختار بمبادرة منك ما تحدده ليكون أفضل البدائل ، وأنت تتخذ قرارك وأنت فى كامل وعيك ومعرفتك بالأمر .

ثانيًا : أنت تدرك أن قرارك هو الأكثر فاعلية؛ لأنه قائم على مبادىء تحقق نتائج متوقعة طويلة المدى .

ثالثًا : إن ما اخترته سوف يسهم فى تحقيق قيمك الحقيقية فى الحياة. إن بقاءك فى العمل لتحقيق نصيب السبق على شخص مافى مكتبك يمثل ليلة

مختلفة تماما فى حياتك؛ لأنك تحترم كفاءة رئيسك إضافة إلى أنك تود أن تسهم بشكل حقيقى لما فيه صالح الشركة، كما أن الخبرات التى تحصل عليها فى نطاق اتخاذ قراراتك سوف تصبح ذات معنى وقيمة على طريقة حياتك الكلية.

رابعاً : يمكنك أن تنقل لزوجتك ورئيسك من خلال شبكات العمل القوية أنك تحاول تحقيق علاقات عمل متبادلة المصلحة، وحيث إنك مستقل فإنك تصلح لأن تكون قادراً على التعاون المثمر، ويمكنك أن تقرر أيضا تكليف من تراه ملائما والرجوع مبكراً فى صباح اليوم التالى لتكملة البقية .

وأخيراً فإنك سوف تشعر بالراحة بخصوص قرارك ومهما كان اختيارك تستطيع التركيز عليه والاستمتاع به.

ولأنك شخص تتمركز حول المبادىء فإنك ترى الأشياء بشكل مختلف، ولذلك فأنت تفكر وتتعرف بشكل مختلف، ولأنك تتمتع بدرجة عالية من الأمان والتوجيه والحكمة والقوة التى تخرج من جوهر صلب لا يتغير، كما أن لديك الأساس القوى لحياة أكثر فعالية وقدرة على المبادرة .

كتابة واستخدام رسالة الحياة الشخصية

كلما درسنا ما فى داخل أنفسنا، وتفهمنا، وأقمنا توازنا بين تصوراتنا الأساسية حتى نصل بها إلى توازن مع مبادئنا الصحيحة فإننا نصل بذلك إلى مركز أكثر فعالية وقادر على الفعل إضافة إلى رؤية واضحة وعدسة تنظر من خلالها على العالم ، كما يمكننا أن نركز هذه العدسة كأفراد متميزين إلى مايربطنا بالعالم .

ويقول فرانكل : «إننا نكتشف رسالاتنا فى الحياة بدلاً من *اختراعها* ، وأنا أحب اختيار الكلمات بهذا الشكل، وأظن أن كلاً منا لدية مرآته الداخلية،

وإحساسه، وضميره الذى يعطينا إدراك تميزنا، وإسهاماتنا الفريدة، ويضيف فرانكل : «لكل منا وظيفته المحددة ورسالته فى الحياة، ولذا فلا يمكن لأحد أن يحل مكانه، كما لايمكن تكرار حياته، وهكذا فان مهمة كل شخص هى أمر فريد، وهى تشبه فرصته فى تنفيذها» .

وبحثا عن تعبير شفوى لهذه الخصوصية يجب أن نتذكر الأهمية الأساسية لروح المبادرة والعمل داخل نطاق دائرة تأثيرنا ، والبحث عن المعنى المعنوى فى حياتنا خارج نطاق دائرة همومنا. يجب علينا التخلى عن مسؤوليتنا المعنوية بروح المبادرة، ونضع أول إنجاز لنا فى أيدى ظروف أناس آخرين .

إن المعنى الذى نقصده يأتى من داخلنا ومرة أخرى كما يقول فرانكلين: «على الإنسان أن لا يتساءل عن معنى حياته ، ولكن عليه أن يدرك أنه صاحب السؤال وباختصار : إن الحياة تختبر كل رجل و المسؤولية هى التى تمكنه من الاستجابة إليها» .

إن المسؤولية الشخصية أو روح المبادرة هى أمر أساسى لعملية الخلق الأولى، ولو عدنا إلى الكمبيوتر فإن العادة الأولى تقول: « إنك معد البرنامج» كما تقول العادة الثانية : «اكتب البرنامج» ولحين قبولك الفكرة فإنك المسؤول عن هذا وعن إنك معد البرنامج. ولكنك لاتريد أن تستثمر حقا فى كتابة البرنامج.

وكأشخاص لديهم روح المبادرة فإننا نستطيع أن نبدأ بإعطاء تعبير لما نريده أن يكون أو نفعله فى حياتنا . نحن نستطيع كتابة رسالة الحياة الشخصية أو الدستور الشخصى .

إن رسالة الحياة ليست بالأمر الذى تكتبه أثناء الليل إنه يتطلب استغراقاً عميقاً، وتحليلاً متأنياً، وتعبيراً دقيقاً، وأحيانا ماتعاد كتابتها عدة مرات لتدخل

فى شكلها النهائى ، وقد يستغرق الأمر شهورا وأسابيع قبل أن تشعر بالراحة معها وأن تدرك أنها أصبحت كاملة، وتعبيراً دقيقاً عن قيمك وتوجهاتك الداخلية، وحتى عند ذلك فأنت قد تود أن تراجعها بانتظام، وتقوم بإدخال تغيرات طفيفة طبقاً لما تأتى به السنون من إضافات وظروف متغيرة .

ولكن من الناحية الأساسية أصبحت رسالة الحياة دستورك والتعبير القوى عن أفكارك وقيمك، لقد أصبحت القاعدة التى بموجبها يمكنك قياس كل شى آخر فى حياتك . لقد راجعت مؤخرا رسالة حياتى كما أفعل عاده واستغرق الأمر عدة ساعات شعرت بعدها بإحساس بالوضوح والتنظيم والالتزام والفرح والسعادة .

ووجدت مراحل العملية لا تقل أهمية عن المنتج ذاته إن كتابة رسالة الحياة تحدث تغيرا؛ لأنها تجبرك على أن تفكر بعمق فى أولوياتك حتى توازن سلوكك ومعتقداتك، وكما تفعل يبدأ أناس آخرون بالإحساس بأنك لاتقع تحت تأثير وقيادة كل ما يحدث لك. فلديك إحساس بالمهمة، وعما تحاول أن تفعله وهو الأمر الذى يحرك مشاعرك.

استخدم عقلك الكامل

إن الوعى بالذات يمكننا من اختبار أفكارنا، وهذا يساعدنا على وجه الخصوص فى خلق رسالة الحياة الشخصية، كما أن اثنين من الملكات الإنسانية الفريدة – وهما الخيال والضمير – اللذان يعملان فى الجانب الأيمن من المخ سوف يساعداننا على تجربة العادة الثانية. إن فهمنا طريقة التعامل مع قدرة الجانب الأيمن من المخ يزيد من قدرتنا على عملية الخلق الأولى.

ولقد جرت كثير من الأبحاث طوال عدة قرون على ما يسمى بنظرية سيطرة المخ، وقد أشارت النتائج بشكل أساسى إلى أن كلاً من نصفى المخ – الأيسر

والأيمن يميل إلى التخصص والتحكم فى عمليات إعلامية مختلفة والتعامل مع المشاكل المتنوعة بشكل مختلف.

وبشكل أساسى، فإن الجانب الأيسر هو الأكثر منطقياً وشفوياً فى قدراته، فعلى حين يعد الجانب الأيمن هو الأكثر قدرة فى أمور الحدس والإبداع فإن الأيسر يتعامل مع الكلمات، ويتعامل الأيمن مع الصور، والأيسر مع الجزئيات والأمور المحددة، كما يختص الأيمن بالكليات والعلاقة بين الجزئيات، والأيسر يتعامل مع التحليل الذى يعنى تحطيم الكليات، والأيمن مع التركيب الذى يعنى جمع الأشياء معاً، والأيسر يتعامل مع التفكير المتسلسل، أمَّا الأيمن فيتعامل مع التفكير الوقتى، والأيسر مرتبط بالوقت، أمَّا الأيمن فلا يلتزم بالوقت.

وعلى الرغم من أن البشر يستخدمون جانبى المخ فإن أحدهما يميل بشكل عام للسيطرة على سلوك صاحبه، وبطبيعة الحال فإن الوضع المثالى هو أن تطور القدرة على خلق اتصال بين جانبى العقل حتى يستطيع االشخص الإحساس بما يتطلبه الموقف، ثم يستخدم الأداة المناسبة للتعامل معها. إلا أن الناس تميل إلى البقاء فى منطقة الراحة مع النصف المسيطر، وتجرى التعامل مع كل موقف طبقا للجانب المفضل فى المخ.

وكما يقول ابراهام ماسلو : «إن الذى فى يده مطرقة يميل إلى الظن بأن كل ما حوله مسامير. وهذا عامل آخر يؤثر فى فروق الإدراك لدى الشابة صغيرة السن والمرأة العجوز» فكل من الجانب الأيمن والجانب الأيسر يميلان إلى النظر إلى الأشياء بطرق مختلفة.

ونحن نعيش فى عالم يغلب عليه بشكل أولى الجانب الأيسر حيث تسود الكلمات والمقاييس والمنطق، ويتراجع الحدس الخلاق والإحساس والمظهر الفنى فى طبيعتنا إلى الموقع الثانى كما يجد الكثير منا صعوبة فى التعامل مع قدرات الجانب الأيمن.

ولابد من الاعتراف بأن هذا الوصف يعتبر تبسيطاً شديداً للأمر ولابد من ظهور دراسات جديدة لتلقى مزيدا من الضوء على وظائف المخ. إن الأمر الهام أننا قادرون على أداء مختلف أنواع عمليات التفكير وإن كنا لا نحاول الطرق على باب إمكاناتنا الأخرى، وإذا ما أدركنا إمكاناتنا المختلفة فإننا نستطيع بوعى منا استخدام عقولنا لتلبية احتياجتنا المحددة بطرق أكثر فعالية .

طريقتان للاقتراب من العقل الأيمن

إذا ما استخدمنا نظرية سيطرة المخ كنموذج فسوف يتضح أن نوعية أولى إبداعاتنا يتعلق بشكل كبير بقدرتنا على استخدام عقلنا الخلاق السليم، وكلما كنا أكثر قدرة على استخراج إمكانيات عقلنا الأيمن سوف نكون أكثر قدرة على التصور والتكامل والتسامى بالوقت والظروف الراهنة، وبفرض صورة روحية لما نريد أن نقوم به فى حياتنا

منظورمتسع

قد نحرم أحيانا من بيئة عقلنا الأيسر ونماذج التفكير المتعلق بها لندخل فى الجانب الأيمن بسبب خبرة لم نخطط لها. إن أحداث مثل موت أحد الاعزاء علينا، أو المرض الشديد، أو النكسة الاقتصادية، أو العداء الشديد قد تؤدى بنا إلى التوقف، وإلقاء نظرة على حياتنا لنسأل أنفسنا بعض الأسئلة الصعبة .. «ما هو الأمر الهام حقا؟ ماذا أفعل فى مثل هذه الظروف؟»

ولكن إذا كنت من النوع الإيجابى فلن تنتظر الظروف أو غيرك من البشر ليصنعوا لك أبعاداً توسع من خبراتك. إنك قادر على أن تصنع بوعى خبراتك الخاصة.

وهناك طرق عديدة لعمل هذا فمن خلال قدرتك على التخيل يمكنك تصور جنازتك كما أشرنا فى بداية هذا الفصل واكتب مرثيتك وكن محدداً.

ويمكنك تصور عيد زواجك الخامس والعشرين ثم العيد الخمسين، ودع زوجتك تتصور ذلك معك، وحاول أن تتمسك بأساس العلاقه العائلية التى تود أن تدعمها خلال التعاملات اليومية لفترة طويلة من الزمان.

ويمكنك أيضًا تصور مرحلة اعتزال عملك الحالى .. وما هى الإسهامات والإنجازات التى تود أن تكون قد حققتها فى هذا المجال ؟ وما هى الخطط التى وضعتها فى الحسبان بعد اعتزالك العمل ؟ وهل سوف تبدأ عملاً ثانياً؟

وسع دائرة خيالك، وتصور بالتفصيل مستوعبا كثيراً من العوطف والمشاعر على قدر إمكانياتك، وشارك بكثير من الأحاسيس بكل ما تستطيع.

لقد قمت أنا شخصياً بتدريبات تصور مماثلة مع بعض الفصول الدراسية التى أشرف عليها فى الجامعة، وقلت لطلبتى تصوروا أن أمامكم فقط هذا الفصل الدراسى؛ لتعيشوه على وجه الأرض، وأنكم سوف تمضون هذا الوقت داخل الدراسة كطلبة ممتازين، والآن تصوروا كيف سوف تمضون هذا الموسم الدراسى.

وفجأة وضعت الأمور فى منظور مختلف، وطفت على السطح قيم لم يكن أحد يعترف بها من قبل.

وطلبت من طلبتى أيضا أن يعيشوا تلك التجربة لمدة أسبوع، ثم كتابة مذكراتهم حول تجاربهم.

وكشفت النتائج أموراً كثيرة . فلقد بدأو يكتبون لآبائهم لإبلاغهم بمدى حبهم وتقديرهم لهم ، وتصالحوا مع أخ وأخت وصديق كانت علاقتهم قد تدهورت معهم.

وكان العنصر المركزى المسيطر فى نشاطاتهم هو مبدأ الحب وعدم جدوى النميمة، والفكر السيئ ، والتحضير والاتهام . جاء كل ذلك بعد أن أخذوا

يفكرون فى أن أمامهم وقت قصير ليمضوه معنا أحياء، وأصبحت المبادئ والقيم واضحة لكل شخص.

وهناك عدد من الطرق لاستخدام الخيال واقترابك من القيم فعندما يدرك الناس ماذا يريدون أن يكونوا وماذا سوف يفعلون بحياتهم فإنهم يصبحون أتقياء، ويتعمق فكرهم ويبدءون التفكير ودخول آفاق أوسع من اليوم وغداً.

التصور والتأكيد

إن القيادة الذاتية ليست تجربة فردية وهى لا تبدأ وتنتهى بكتابة رسالة الحياة الشخصية . إنها عملية الحفاظ على رؤياك وقيمك أمامك والتوازن فى حياتك لتتوافق مع معظم الأشياء الهامة، وفى هذا الخصوص فإن الجانب الأيمن الأقوى فى المخ يمكن أن يساعد إلى حد كبير وبشكل يومى يكفل دمج رسالة حياتك الشخصية فى حياتك اليومية . إن هذا سوف يكون تطبيقا آخر لنصيحة « ابدأ والمنال فى ذهنك ».

ولنعد إلى مثال سابق افترض أنى أب أُحب بعمق أطفالى، وإننى أتعرف على هذا الأمر كأحد قيمى الأساسية. ولكن افترض أن لى مشاكل فى ردود الفعل المبالغ فيها.

هنا أستطيع استخدام الجانب الأيمن من المخ الخاص بالتصور لكتابة «تأكيد» سوف يساعد على أن أصبح أكثر تفهماً مع قيمى العميقة فى حياتى اليومية.

للتأكيد الجيد خمسة مكونات أساسية : فهو *شخص وايجابى وزمن مضارع وبصرى وعاطفى* لذا يمكننى كتابة شئ كهذا إنه كاف بشكل عميق (عاطفى) وأنا (شخص) استجيب (زمن مضارع) بالحكمة والحب والتأكيد وضبط النفس (إيجابى) عندما يخطئ أطفالى.

عندئذ أستطيع أن أصورها وأمضى عدة دقائق كل يوم، وأسترخى عقليا وجسديًا وأستطيع أن أفكر فى المواقف التى يخطئ فيها أطفالى دون أن أرى كل ما يرتدون من ملابس ويفعلون ويعبرون عنه، وكلما كان تصورى أكثر وضوحاً وتحديداً للتفاصيل كلما إزدادت تجربتى قوة وعمقا فيما لو شاهدتها كمتفرج من بعيد .

وأستطيع أن أرى ابنتى تؤدى شيئا محددا يجعلنى فى العادة أكثر تأثراً وقلقا، وبدلا من مراقبة استجابتى المعتادة أستطيع أن أرى نفسى أتعامل مع الموقف بحب وبقوة وبتحكم فى الذات، وأستطيع أن أكتب برنامجاً متناسقًا مع القيم ومع رسالة حياتى الشخصية .

وإذا ما فعلت ذلك يوماً بعد يوم فإن سلوكى سوف يتغير، وبدلاً من العيش على السلوكيات التى انتقلت إلىَّ من أبوى أو من المجتمع والبيئة أو الجينات فإنى سوف أخرج من هذا.

ولقد شجعت نجلى «سين» على استخدام طريقة التأكيد خلال مستقبله كلاعب كرة قدم، وبدأت معه منذ مرحلة المدرسة الثانوية وعلمته كيف يقوم بها بنفسه

وحاولنا أن نجعله يتمتع بحالة ارتخاء عقلى عن طريق التنفس العميق واسترخاء العضلات حتى يستطيع الحصول على هدوء داخلى كما شجعته على أن يتصور نفسه وهو فى أصعب المواقف تخيلاً.

وقد تخيل مثلاً أن هناك هجوماً خاطفًا عليه، وأن عليه أن يقرأ ذلك، كما أن عليه أن يتصور كل وسائل الدفاع والخيارات التى لا يقوم بأدائها عادة.

وفى أحد مراحل حياته كلاعب أبلغنى أنه أصبح أكثر غضباً وعصبية وخلال تبادلنا الحديث أدركت أنه كان يتصور هذا السلوك العصبى، ولذا فقد عملنا

معا على تصور الاسترخاء فى وسط ظروف الضغط الكبيرة، واكتشفنا أن طبيعة التصور بالغة الأهمية، وأنك إذا ما تصورت الأمر الخطأ فإنك سوف تصنع هذا الشئ الخطأ.

لقد أجرى دكتور تشارلز جارفيلد بحثًا مكثفًا على المتميزين سواء فى ألعاب القوى أو العمل، وأصبح مغرما بالوصول لقمة الأداء فى عمله مع برنامج «ناسا» من خلال مشاهدته رواد الفضاء. وهم يتدربون على كل شيء فى بيئة تمثيلية شبيهة بما سوف يواجهونه فى الفضاء. وعلى الرغم من أنه حاصل على الدكتوراة فى الرياضيات فلقد قرر أن يحصل أيضا على الدكتوراه فى علم النفس لكى يدرس خصائص الرياضيين المتميزين.

وأثبتت الدراسة أن معظم أبطال ألعاب القوى المتميزين فى عملهم والذين يتصورون الأحداث فهم يرونها، ويشعرون بها ويجربونها قبل أن يقوموا بها فعلا وهم يبدأون وهم يضعون المنال فى أذهانهم .

إنك تستطيع أداء ذلك فى كل نواحى حياتك فلا بد وأن يكون هناك وقبل الأداء تمثيل للبيع واحتمالات المواجهه الصعبة والتحدى اليومى فى تحقيق الهدف ورؤيته بوضوح وبحيوية ودون توقف مرة بعد مرة حاول أن تصل إلى منطقة راحة عندئذ سوف تحقق الموقف، ولن يكون الأمر مخيفاً أو غريباً عليك.

إن مخك الأيمن البصرى القادر على الإبداع هو أحد أهم مصادر قوتك سواء فى صناعة رسالة حياتك الشخصية أو تماسك حياتك .

ويوجد أيضا الكثير من الكتب والأشرطة السمعية البصرية التى تتعامل مع عملية التصور والتأكيد ولا شك أن أحد أهم الإنجازات العصرية فى هذا المجال هو ذلك الذى يحتوى على البرمجة صعبة الإدراك والبرمجة القائمة على القدرات اللغوية العصبية والأشكال الجديدة للاسترخاء وحديث النفس، وكل هذه

الأمور تحتاج إلى شرح، وإيضاح، وجمع كل المبادئ الأساسية لعملية الإبداع الأولى.

ولقد قادنى استعراضى لهذه الكتب الناجحة إلى أن التواصل مع مئات أخرى من المؤلفات حول نفس الموضوع وعلى الرغم من مبالغة البعض وعدم اعتمادهم على الشواهد العلمية فإن معظم المواد التى أشرت إليها كانت معقولة.

وفى موضوع القيادة الذاتية الفاعلة فإن التصور والتأكيد يأتيان بطبيعة الحال من الفكر الصحيح الناجم عن أهداف ومبادئ أصبحت مركز حياة الإنسان، وهى بالغة القوة فى إعادة صياغة، وبرمجة، وكتابة ملتزمة بشكل جاد بالأهداف العميقة الكامنة فى القلب والعقل، وأعتقد أن مركز تأثير الديانات السماوية فى البشر يأتى من المبادئ والتجارب التى نقرؤها بلغات مختلفة مثل: التأمل، وأداء الصلاة، والإيمان بالقدر، والتضامن، والتعاضد، أو دراسة الماضى، والتعاطف والعاطفة، وكل الأشكال المتعلقة بالضمير والتصور.

ويجب عدم استخدام هذه الأمور بطريقة تفسدها إذا ما خرجت عن أهدافها الحقيقية.

إن التأكيد والتصور هما من أشكال البرمجة، ويجب علينا أن نتأكد من عدم الدخول فى نظام برمجة لا يتناسق مع المركز الرئيسى القادم من مصدرنا المركز على جمع الأموال، والاهتمام بالذات، أو كل ما يخالف المبادئ الصحيحة .

ويمكن استخدام الخيال لتحقيق نجاح يأتى عندما يركز الشخص على المكاسب المادية التى تخصه وحده، ولكننى أعتقد أن التسامى بالخيال يمكن أن يتناسق مع استخدام الضمير والسمو بالنفس، وخلق حياة كلها إسهامات قائمة على الهدف الفريد والمبادئ التى تحكم الحقيقة المتكاملة.

تحديد الأدوار والأهداف

من الطبيعى أن يكون النشاط المنطقى / اللفظى للنصف الأيسر من المخ مهما أيضا فى محاولتك صياغة تخيلات ، ومشاعر، وصور النصف الأيمن للمخ على هيئة كلمات مكتوبة لرسالة حياتك . وبالضبط ، مثلما تساعد تدريبات التنفس على تكامل الجسد مع العقل ، فإن الكتابة تعد نوعا من النشاط العضلى النفسى العصبى ، والتى تساعد على تجسيد وتكامل العقلين الواعى والباطن ، فالكتابة تعمل على تقطير وبلورة وتنقية الفكر كما تساعد على تفتيت الكل إلى أجزاء .

إن لكل منا عدداً من الأدوار المختلفة فى حياتنا - مجالات أو قدرات مختلفة نتبوأ فيها مكانا مسؤولا . وعلى سبيل المثال ، فقد يكون لى دور كفرد ، وكزوج، وكأب ، وكمعلم ، كعضو فى مؤسسة دينية ، وكرجل أعمال، ولكل من هذه الأدوار أهميته .

وعندما يتوجه الناس لبذل الجهد ليصبحوا أكثر فاعلية وتأثيرا فى الحياة ، فإن أحد أبرز المشكلات التى تنشأ من هذا التوجه تتمثل فى عدم توسيعهم لنطاق تفكيرهم بما يكفى ، فاقدين بذلك الحس بالنسبة والتناسب ، والتوازن ، والتنبؤ الطبيعى اللازم للحياة الفاعلة ، وقد يستغرقهم العمل إلى حد الاستنزاف دون أن يلقوا بالا للعناية بصحتهم ، وباسم النجاح المهنى ، فقد يتغافلون عن أثمن العلاقات فى حياتهم .

ولقد تجد أن رسالة حياتك الشخصية أكثر توازنا ، وأيسر توافقا فى العمل به إذا ما قسمته على المجالات المحددة لأدوارك فى الحياة وللأهداف التى ترنو إلى تحقيقها فى كل مجال ، ولنأخذ مثالا بدورك المهنى ، قد تكون مندوبا للمبيعات ، أو مديرا ، أو مسؤولا عن الإنتاج، فكيف ستتصرف فى هذا المجال ؟ ما هى القيم التى سوف تسترشد بها؟ انظر إلى دورك الشخصى كزوج ، كزوجة ، كأب ، كأم ، كجار ، كصديق . ما الذى ستفعله إزاء هذه الأدوار ؟ ما

هو الشىء المهم بالنسبة لك ؟ فكِّر أيضا فى دورك المجتمعى - المجال السياسى ، الخدمة العامة ، المنظمات التطوعية .

لقد استخدم أحد المدراء التنفيذيين فكرة الأدوار والأهداف لوضع رسالة الحياة الشخصية هذه :

رسالتى فى الحياة هى أن أعيش بنزاهة وأن أحدث تغييرا فى حياة الآخرين.

لتحقيق هذه المهمة

أكون خيِّرا : أسعى إلى معرفة ومحبة الآخر - أى آخر - بغض النظر عن حالته .

أكون مضحيا : أكرس وقتى ، ومواهبى ، ومواردى من أجل رسالتى .

أكون مُلهما : أضرب المثل لأعلم الآخرين أننا جميعا أطفال أحباب الله وأن من الممكن هزيمة أى هواجس .

أكون مؤثرا : ما أفعله يحمل تغييرا فى حياة الآخرين .

وهذه الأدوار لها الأولوية لتحقيق مهمتى :

الزوج - إن شريكتى فى الحياة هى أهم شخص فى حياتى ، فمعا نتشارك فى ثمار التوافق ، والجد ، والخير ، والاقتصاد .

الأب - أساعد أبنائى على تجربة الاستمتاع المتزايد بالبهجة فى حياتهم .

الابن / الأخ - أكون عادة « هناك » لمد يد العون والمحبة .

رجل الدين - أكون عبدا منفذا لإرادة الله فى رعاية المؤمنين وخدمة عباده الآخرين .

الجار - إن محبتى لله تظهر فى سلوكياتى تجاه الآخرين.

مسؤول تطوير – إننى عامل مساعد لتطوير الأداء المتميز بالمؤسسات الكبرى .

الدارس – أتعلم أشياء جديدة مهمة كل يوم .

إن تدوينك لمهمتك فى صيغة الأدوار المهمة فى حياتك يسبغ عليك التوازن والتوافق ، ويجعل كل دور ظاهرا وواضحا أمام عينيك . وبوسعك أن تراجع أدوارك بين الحين والآخر لتتأكد من أنك لم تنغمس فى دور واحد إلى حد استبعاد الأدوار الأخرى التى قد تكون على نفس القدر أو أكثر من الأهمية فى حياتك .

وبعد تحديد أدوارك المتعددة ، تستطيع أن تفكر فى الأهداف طويلة الأمد التى ترغب فى تحقيقها لكل دور من هذه الأدوار ، وهكذا نرجع إلى النصف الأيمن من المخ مرة أخرى ، مستخدمين الخيال ، والإبداعية ، والضمير والإلهام ، وإذا كانت تلك الأهداف امتداداً لرسالة الحياة المرتكزة على المبادئ السليمة ، فلسوف تكون مختلفة اختلافًا جذريًا عن الأهداف التى يضعها الناس عادة لأنفسهم . ستكون هذه الأهداف منسقة مع المبادئ السليمة ، ومع القوانين الطبيعية التى تمدك بطاقة أعظم من القوة من أجل تحقيقها . إنها ليست أهدافا لشخص آخر قمت أنت باستيعابها ، إنها أهدافك أنت ، إنها تعكس أعمق قيمك ، وموهبتك المتفردة ، وإحساسك بمهمتك . إنها تنبثق من أدوارك فى الحياة التى اخترتها بنفسك .

والهدف الفاعل يركز من حيث الأساس على النتائج أكثر مما يركز على النشاط . إنه يحدد الموقع الذى ترغب أن تكون فيه ، وفى نفس الوقت ، يساعدك على تحديد موقعك الراهن ، فهو يزودك بمعلومات مهمة عن كيفية الوصول لهدفك ، ويشعرك لدى بلوغك إياه أنه يوحد ما بين جهودك وطاقتك ، إنه يضفى معنى وهدفا على كل ما تفعله . إن بوسعه فى نهاية

المطاف ترجمة نفسه إلى أنشطة يومية تتيح لك أن تكون إيجابيا ، أن تكون مسؤولا عن حياتك. أن تصنع كل يوم الأشياء التى تمكِّنك من إنجاز رسالة حياتك الشخصية .

إن الأدوار والأهداف هى التى تنشىء الهيكل، وتوفر التوجه المنظم لرسالتك الشخصية ، وإذا لم تكن قد وضعت بعد رسالة حياتك الشخصية ، فإن الوقت ملائم لكى تبدأ الآن . إن مجرد قيامك بتحديد المجالات المختلفة لحياتك والنتيجتين أو الثلاث نتائج المهمة التى تشعر أنه يتوجب عليك تحقيقها فى كل مجال من أجل المضى قدما ، سيمنحك نظرة شمولية لحياتك وإحساسا بالاتجاه الذى تسير فيه .

وكلما مضينا فى العادة الثالثة ، سنجد أنفسنا نغوص إلى أعماق أبعد فى مجال الأهداف قصيرة الأمد . إن أهم شىء فى التطبيق عند هذه النقطة يتمثل فى تحديد الأدوار والأهداف طويلة الأمد نظرا لارتباطها مع رسالة حياتك الشخصية ، حيث إن هذه الأدوار والأهداف ستمدك بالأساس اللازم للتحديد والتنفيذ الفعال للأهداف حينما نصل إلى مرحلة الإدارة اليومية للحياة وللوقت بالعادة الثالثة .

رسائل حياة العائلة

نظرا لأن العادة الثانية ترتكز على المبادئ ، فإن لها مجالات تطبيقية متسعة ، فبالإضافة إلى الأفراد ، فإن العائلات ومجموعات الخدمات ، والمؤسسات من كل نوع تصبح أكثر فاعلية بصورة ملموسة إذا ما كانت البداية مصحوبة بالهدف الواضح تماما نصب العينين .

ومن الملاحظ أن كثيراً من العائلات تدير حياتها ليس استنادا على مبادئ سليمة ، بل بمفهوم التعامل مع الأزمات عند نشوبها ، والحالات المزاجية

والحلول السريعة والإثابة الفورية، وإذا ما ظهرت الأعراض على السطح عند تفاقم الضغوط أو زيادة الإجهاد فإن الناس يصبحون متشائمين ، أو منتقدين أو يلوذون بالصمت ، أو يبدأون فى الصراخ والعويل والمغالاة فى ردود الأفعال، وينشأ الأطفال الذين يلاحظون مثل تلك السلوكيات على مفهوم مفاده أن الوسيلة الوحيدة لحل المشكلات تتمثل فى « اضرب أو اهرب » .

إن الجوهر الكامن لأى عائلة هو الثابت ، هو ما يظل موجودا هناك دائما – الرؤى والقيم المشتركة ، وبتدوين رسالات الحياة العائلية فإنك تعبر عن أساسها الحقيقى الراسخ.

إن هذه الرسالة ستصبح دستورها ، وتصورها الذهنى ، ومعيارها للتقييم واتخاذ القرارات . إنه يمنح الأسرة الاستمرارية والوحدة إضافة إلى التوجه ، وعندما تتناغم قيم الفرد مع قيم العائلة ، فإن أفرادها يعملون سويا من أجل الأهداف المشتركة التى يحسونها فى أعماقهم .

ومرة أخرى ، فإن الإجراء هو فى نفس أهمية الناتج . إن فعل التدوين فى ذاته وتحرير رسالة الحياة يصبح طريقا رئيسيا لتحسين وضع العائلة . إن التضافر سويا لوضع رسالة الحياة يبنى القدرة على الإنتاج لممارستها حياتيا.

إن قيام كل فرد فى العائلة بالإسهام بالمعلومات ، وبوضع مسودة الرسالة، ومراجعتها وتنقيحها ، واستخدام الألفاظ التى يقترحها مختلف أفراد العائلة ، تدفع بالعائلة إلى الحديث والتخاطب عن أشياء لها فى الحقيقة أهمية عميقة . إن أفضل رسالة حياة هو ما ينتج عن تجمع أفراد العائلة معا تسودهم روح الاحترام المتبادل ، معبرين عن وجهات نظرهم المختلفة ، عاملين مع بعضهم البعض لايجاد شىء أعظم مما قد يستطيع أى فرد أن يحققه بمفرده . كذلك فإن المراجعة الدورية لتوسيع مدى الرؤية ، أو لتغيير فى التوجه أو التركيز ، أو

لتعديل أو إضفاء معانى جديدة على المصطلحات التى تجاوزها الزمن ، من شأنه الحفاظ على وحدة العائلة فى إطار من القيم والأهداف المشتركة .

إن رسالة الحياة تصبح بذلك الإطار للتفكير ، ولتسيير أمور العائلة ، فعندما تثار المشكلات أو تنشأ الأزمات ، فإن الدستور يكون جاهزا لتذكير أفراد العائلة بالأشياء التى لها أهمية على ما سواها ، وللتوجيه إلى طريق حل المشكلة واتخاذ القرار المستند إلى المبادئ السليمة .

وفى منزلنا ، فإننا نعلق رسالة الحياة الخاصة بنا على جدار فى غرفة المعيشة؛ لكى يكون من اليسير الاطلاع عليها ومراقبة أنفسنا يوما بيوم .

وعندما نقرأ العبارات فى منزلنا عن معانى الحب ، والنظام ، والاستقلالية المسؤولة ، والتعاون ، والمعاونة ، وتحقيق الاحتياجات ، وتطوير المواهب ، واهتمام كل بمواهب الآخرين ، والقيام بخدمة الآخرين ، فإن ذلك يزودنا ببعض المعايير لنتعرف على كيفية تصرفاتنا إزاء الأشياء الأكثر أهمية لنا كعائلة واحدة .

وعندما نخطط أهداف وأنشطة أسرتنا فإننا نقول : « فى ضوء هذه المبادئ، ما هى الأهداف التى سنسعى للعمل من أجلها ؟ ما هى خطط العمل لتحقيق أهدافنا وتجسيد تلك المبادئ ؟»

إننا غالبا ما نراجع الرسالة، ونعيد صياغة الأهداف والمهام مرتين كل عام فى شهرى سبتمبر ويونيو – موعد بدء وانتهاء السنة الدراسية – سواء لإبقاء الوضع على ما هو عليه ، أو تحسينه ، أو تقويته ، ويعمل هذا النشاط بدوره على تجديدنا ، وإعادة التزامنا بما نؤمن به ، وما نذرنا أنفسنا لإنجازه .

رسالة حياة المؤسسات

وعلى نفس المنوال ، فإن رسالات الحياة تعد حيوية أيضا للمؤسسات الناجحة ، ولقد كان أحد أعظم دوافعى أهمية للعمل مع المؤسسات هو معاونتها

فى وضع رسالات فعالة لحياتها ، وحتى تكون هذه الرسالة فعالة ، فإنه يتعين أن تصدر من داخل أحشاء المؤسسة نفسها ؛ حيث يجب أن يشارك كل فرد بطريقة إيجابية - ولا يقتصر ذلك على النخبة من المخططين الاستراتيجيين - بل كل شخص فى المؤسسة ، وأكرر مرة أخرى أن الانغماس فى هذا العمل له أهمية الناتج المدون خطيا ، وأنه المفتاح لاستخدامه .

كنت كلما زرت شركة IBM للحاسبات الآلية وأشاهد البرنامج التدريبى هناك تعترينى الدهشة والفضول . وفى كل مرة ، كنت أرى قيادة المؤسسة تجتمع بفريق ما من المتدربين وتكرر على مسامعهم أن ما يحكم مؤسسة IBM يتمثل فى ثلاثة أشياء : كرامة الفرد ، والتفوق، وجودة الخدمة .

كانت تلك الأشياء تمثل المنظومة العقائدية للمؤسسة . كان اليقين أن كل شىء آخر سيلحقه التغيير ، إلا تلك الثلاثية التى لن تتغير ، وتماما كمثل نظرية الضغط الأسموزى ، فقد شاعت تلك المنظومة الفكرية فى كافة أرجاء المؤسسة، ناشرة قاعدة هائلة من القيم المشتركة والأمان الشخصى لكل فرد يعمل بها .

وكنت أقوم ذات مرة بتدريب مجموعة صغيرة لا تتجاوز العشرين شخصا من موظفى المؤسسة فى مقر بنيويورك ، حين سقط أحدهم مريضا وعلى الفور اتصل بزوجته فى كاليفورنيا التى أبدت انزعاجها نظرا لما يتطلبه مرضه من علاج خاص ، وقد اتخذ مسؤولو الشركة المشرفون على التدريب التدابير الخاصة بنقله إلى مستشفى متميز يعمل به أخصائيون فى هذا المرض ، وفى نفس الوقت كانوا يدركون مشاعر القلق التى تنتاب زوجته ورغبتها فى نقله إلى منزله ليتولى طبيبه الخاص مراعاة حالته .

وهكذا استقر رأيهم على نقله إلى منزله ، ومع تقديرهم للوقت الذى سيستنفده نقله بالسيارة إلى المطار، وفترة الانتظار للرحلة الجوية لشركة

الطيران ، فقد استأجروا طائرة مروحية أقلته إلى المطار ، واستأجروا أيضا طائرة خاصة فقط من أجل سفره إلى كاليفورنيا .

ولست أعرف يقينا كم تكلفت هذه الإجراءات ، ولكنها لن تقل فى تقديرى عن عدة آلاف من الدولارات ، غير أن المؤسسة تؤمن بكرامة الفرد ، وهو المبدأ الذى تعمل على تطبيقه ، وكانت تلك التجربة بالنسبة لمن شهدها ، بمثابة التعبير عن المنظومة الاعتقادية لها ، ولم تمثل أى مفاجأة ، ولكن تأثرى شخصيا كان بالغا .

وفى واقعة أخرى ، كان مقررا أن أدرب ١٧٥ من مدراء أحد مراكز التسوق فى فندق ما . لقد انتابتنى الدهشة إزاء مستوى الخدمة هناك ، التى لم تكن لمجرد التجمل بل كانت واضحة على جميع المستويات، وتتم تلقائيا دونما أى إشراف .

كنت قد وصلت متأخرا كثيرا ، وبعد حجز غرفتى تساءلت عما إذا كانت خدمة الغرف متاحة آنذاك ، أجابنى موظف الاستقبال قائلا : « لا يا سيد كوفى، ولكن إذا رغبت بإمكانى الذهاب وإحضار شطيرة أو سلطة أو أى شىء ترغب فيه مما يكون موجودا فى المطبخ » . كان تصرفه تعبيرا عن الاهتمام الكامل براحتى وسعادتى ، وأضاف قائلا : « هل تريد أن ترى غرفة المحاضرات ؟ هل كل ما تطلبه موجود ؟ ماذا يمكن أن أقدمه لك ؟ إننى هنا فى خدمتك ».

لم يكن هناك أى مشرف ليراقب الوضع . كان هذا الرجل مخلصا فى عمله.

فى اليوم التالى وأثناء استخدام وسيلة إيضاح بصرية ، اكتشفت نقص بعض الألوان فى الأقلام التى استخدمها فى الشرح ؛ لذا توجهت خارج الغرفة أثناء فترة الاستراحة القصيرة ورأيت أحد سعاة الفندق يهرول ناحية غرفة

أخرى للاجتماعات . قلت له : «لدى مشكلة ، إننى أدرب مجموعة من المدراء وليس لدى سوى وقت ضئيل للاستراحة ، وأريد المزيد من الأقلام الملونة ».

استدار راجعا إلىّ ثم وقف أمامى فى وضع الانضباط ، وعندما لمح اسمى على البطاقة المعلقة على صدرى قال : «سيد كوفى ، سوف أحل مشكلتك »

لم يقل هذا الرجل : «لا أعرف إلى أين يجب أن تذهب » ، أو « حسنا ، اذهب لمراجعة مكتب الاستقبال » لقد كان ما فعله هو الاهتمام بالأمر ، وجعلنى أشعر أنه يجد سعادة فى عمل ذلك .

وفى وقت لاحق ، كنت فى البهو الصغير أشاهد بعض اللوحات الفنية ، حينما جاءنى أحد موظفى الفندق قائلا : « سيد كوفى ، هل تريد كتابا يصف اللوحات الفنية المعروضة هنا؟» ياله من توقع ، وياله من تفان فى الخدمة !

بعد ذلك شاهدت أحد العمال ممتطيا قمة سلم لتنظيف نوافذ البهو، ومن موقعه المتميز رأى امرأة تتعثر فى سيرها على ممشى الحديقة ، غير أنها لم تسقط على الأرض ، ومع أنها كانت تسير بصحبة آخرين ، فقد سارع الرجل إلى الهبوط من السلم وخرج إلى الحديقة حيث ساعد المرأة حتى دخلت إلى البهو واطمأن إلى أنها تلقى العناية اللازمة قبل أن يصعد السلم مرة أخرى لاستئناف تنظيف النوافذ .

اهتممت أن أعرف كيف تمكنت هذه المؤسسة من خلق هذه « الثقافة » التى اعتنقها هؤلاء الأشخاص من أعمق أعماقهم خدمة للنزلاء . لذا قمت بمناقشة القائمات على خدمة الغرف ، والنادلات ، والسعاة العاملين فى هذا الفندق. ووجدت أن هذا التوجه قد تغلغل متحصنا فى عقول وقلوب وسلوكيات كل موظف هناك .

ومضيت فى بحثى فيما وراء الأبواب الخلفية إلى المطبخ حيث عثرت على القيمة المركزية : « خدمة ذاتية مثالية » ، وأخيرا توجهت إلى المدير وسألته : «إن عملى ينصب على مساعدة المؤسسات لنشر وعى قوى للعمل بروح الفريق وثقافة الفريق ، غير أننى مندهش لما وجدته عندكم ».

سألنى : « هل تريد أن تعرف أين يكمن المفتاح الحقيقى ؟» ثم عرض على رسالة الحياة لكافة سلسلة الفندق .

أعربت ، بعد قراءتى لها عن أنها رسالة رائعة ، وأخبرته أن لدى العديد من المؤسسات رسالات رائعة مماثلة .

قال لى : « هل تريد أن تطلع على الرسالة الخاصة بهذا الفرع من الفندق؟ »

قلت : « هل تعنى أنك وضعت رسالة محددة لهذا الفندق ؟»

قال : «نعم»

« مختلف عن ذلك الخاص بسلسلة الفندق ؟»

« نعم ، إنه يتوافق معه ، غير أنه يختص بوضعنا ، ومحيطنا ، ووقتنا » ثم ناولنى ورقة أخرى .

« من الذى وضع رسالة الحياة هذه؟ »

« كل فرد منهم »

كل فرد منهم ، أحقا تعنى كل فرد منهم؟»

« نعم »

« خادمات الغرف ؟»

« نعم»

« النادلات؟»

« نعم»

« موظفو الاستقبال؟»

« نعم ، هل تريد أن تطلع على رسالة الحياة التى كتبها الأفراد الذين حيوك الليلة الماضية ؟» ثم سحب رسالة حياة كانوا قد كتبوها بأنفهسم ثم تم إدماجها مع جميع رسالات الحياة الآخرى . كان كل شخص ، على كل مستوى، ضالعا فى هذا العمل .

كانت رسالة حياة هذا الفندق بمثابة الصرة أو المركز لعجلة ضخمة تولت غزل البيانات الدقيقة والأكثر تخصصا لمجموعات معينة من الموظفين، وقد استخدم كمعيار يقاس عليه كل قرار يتم اتخاذه ، وإيضاح ما كرس له هؤلاء الموظفين أنفسهم من أجله - كيفية تعاملهم مع النزيل وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ، وقد أثر على أسلوب المدراء والقادة ، وأثر على نظام المكافآت ، وأثر على نوعية من اختاروهم من الموظفين للعمل بالفندق وكيفية تدريبهم وتطويرهم ، ولقد كان كل مجال لهذه المؤسسة ، بصفة جوهرية ، نتاج عمل تلك العجلة ، أى نتاج رسالة الحياة هذه .

وفى فترة لاحقة قمت بزيارة فندق آخر تابع لنفس السلسلة ، وكان أول شىء فعلته عقب تسجيل بياناتى هو السؤال عن رسالة الحياة والتى سلموها لى على الفور . وفى هذا الفندق ، أدركت معنى « خدمة ذاتية مثالية » بشكل أفضل .

وعلى مدار ثلاثة أيام ، راقبت كل موقف يتضمن طلب خدمة ما ، كلما كان ذلك ممكنا ، ووجدت أن الخدمة تقدم دائما بطريقة رائعة وجذابة ، كما كانت دائما أيضا كأنها خدمة ذاتية . وعلى سبيل المثال فقد سألت النادل أثناء وجودى فى منطقة حمام السباحة عن موقع ماء الشرب ، فقادنى بنفسه إليه .

غير أن الشىء الذى ترك لدى انطباعا بالغ التأثير أكثر من غيره كان عندما رأيت موظفا يقر لرئيسه ، ومن تلقاء نفسه ، بخطأ ارتكبه . كنا قد طلبنا خدمة ما تقدم إلينا بالغرفة وحددنا موعدها ، وفى طريقه إلى غرفتنا ، سكب الموظف

المختص بالغرف بعضا من سائل الشيكولاتة الساخنة ، مما اقتضاه العودة لتغيير المفرش الذى كان يغطى الصينية واستبدال المشروب ، وهكذا تأخر موعد تقديم الخدمة حوالى خمس عشرة دقيقة ، الأمر الذى لم يكن مهما بالنسبة لنا إلى هذا الحد .

وعلى الرغم من ذلك ، طلبنا مدير الخدمة هاتفيا ليعتذر لنا ، ودعانا إلى تناول الإفطار سواء على البوفيه أو فى غرفتنا حسب اختيارنا ، دون مقابل ، وكترضية من الفندق وتعويضا عما سببه من إزعاج لنا .

ما الذى يمكن أن يقال بشأن هذه الثقافة لمؤسسة ما ، حينما يقر موظف بخطئه ، الذى لا يعرفه أحد غيره لمديره حتى يمكن أن يحظى العميل أو الضيف بمزيد من الرعاية والعناية .

وكما قلت لمدير الفندق الأول الذى زرته ، فإننى أعرف الكثير من الشركات التى لديها رسالات حياة ذات انطباعات مؤثرة ، غير أن هناك فرقا ، جميع الفروق التى فى العالم ، بين فاعلية رسالة حياة أوجدها كل شخص فى المؤسسة، وبين الأخرى التى حررتها فئة محدودة من نخبة المدراء من خلف جدران عاجية .

* * *

لعل أحد أبرز المشكلات الرئيسية فى المؤسسات ، بما فى ذلك العائلات ، أن الناس ليسوا ملتزمين بما يقرره الآخرون فيما يخص حياتهم ، فهم ببساطة لا يقبلون بها .

ولقد صادفت أثناء عملى مرات كثيرة مع المؤسسات أشخاصا تختلف أهدافهم عن أهداف مؤسساتهم ، وعادة ما كنت أجد أن نظم المكافآت لا تتوافق كلية مع النظم المقررة للقيم .

وعندما كنت أشرع فى العمل مع مؤسسات يوجد لديها نوع ما من رسالات الحياة ، كنت أسألهم : « كما شخصا هنا يعلم أن لديكم رسالة حياة للشركة؟»

كم منكم يعلم محتواها ؟ كم منكم شارك فى وضعها ؟ كم منكم يقبلها حقيقة ويستخدمها كإطار مرجعى لدى اتخاذ القرارات ؟

فبدون المشاركة ، لا يوجد التزام ، ضع علامة عليها ، اسم نجمة ، أحطها بدائرة ، ضع خطا تحتها . لا *مشاركة ، لا التزام* .

وفى المرحلة الأولى أو المبكرة عندما يلتحق شخص ما حديثا بمؤسسة ، أو يكون الطفل فى الأسرة مازال صغيرا فبوسعك أن تحدد لهم هدفا بسهولة وسوف يقبلونه ، خاصة إذا كانت العلاقة ، أو التوجيه والتدريب جيدا .

ولكن عندما يصبح الناس أكثر نضجا ، وتأخذ حياتهم منحنى بفهم مستقل، فإنهم يرغبون فى المشاركة ، والمشاركة ذات الأهمية ، وإذا ما حرموا من المشاركة ، فلن يقبلوا الأمر ، وهكذا ستجد نفسك إزاء مشكلة حافزية مهمة لا يمكن حلها على نفس مستوى التفكير الذى أسهم فى خلقها .

ولهذا السبب فإن وضع رسالة حياة للمؤسسة يستغرق وقتا ، ويتطلب صبرا ، ويحتاج إلى مهارة وإلى تعاطف إيجابى ، وأؤكد مرة أخرى أنه ليس أمرا يمكن حسمه بجرة قلم . إنه يستنفد وقتا وإخلاصا ، ومبادئ سليمة ، وشجاعة ونزاهة لجعل النظم ، والهياكل ، وأسلوب الإدارة متسق مع الرؤى والقيم المشتركة . إن ما يجعله ناجحا وقابلا للتطبيق هو استناده إلى القيم السليمة .

ورسالة حياة المؤسسة – وأعنى تلك التى تعكس بصدق الرؤية والقيم التى يتشارك فيها من الأعماق كل شخص داخل هذه المؤسسة – تخلق حالة رائعة من الوحدة وقدرا هائلا من الالتزام . إنه يخلق فى قلوب وعقول الأشخاص

إطار مرجعى ، مجموعة من المعايير أو الإرشادات ، والتى من خلالها يقومون بالحكم على أنفهسم ، فهم لا يحتاجون لشخص آخر ليوجههم أو يسيطر عليهم، أو ينتقدهم أو نصرا رخيصا . لقد قبل هؤلاء العاملون بالجوهر الثابت غير المتغير للأهداف التى تسعى المؤسسة إليها .

مقترحات للتطبيق

١ - خذ وقتك لتسجيل انطباعاتك حول الجنازة المتخيلة فى بداية هذا الفصل، وقد تحتاج إلى استخدام الجدول المبين أدناه لتنظيم أفكارك .

مجال النشاط	الشخصية	الإسهامات	الإنجازات
الأسرة			
الأصدقاء			
العمل			
المؤسسات الدينية/ خدمة المجتمع...إلخ			

٢ - خذ لحظات قليلة، ودوِّن أدوارك كما تراه الآن . هل أنت راضٍ عن الصورة التى تعكسها المرآة لحياتك ؟

٣ - خصِّص وقتا لفصل ذاتك تماما عن الأنشطة اليومية، ولتبدأ العمل لوضع رسالة حياتك الشخصية .

٤ – اطلع على الخريطة الواردة بالملحق (أ) المبينة مختلف المراكز ، وارسم دائرة حول كل ما يمكنك التعرف عليه منها . هل تشكل نموذجا لسلوكك فى حياتك ؟ هل أنت مستريح إزاء المعانى التى يتضمنها تحليلك ؟

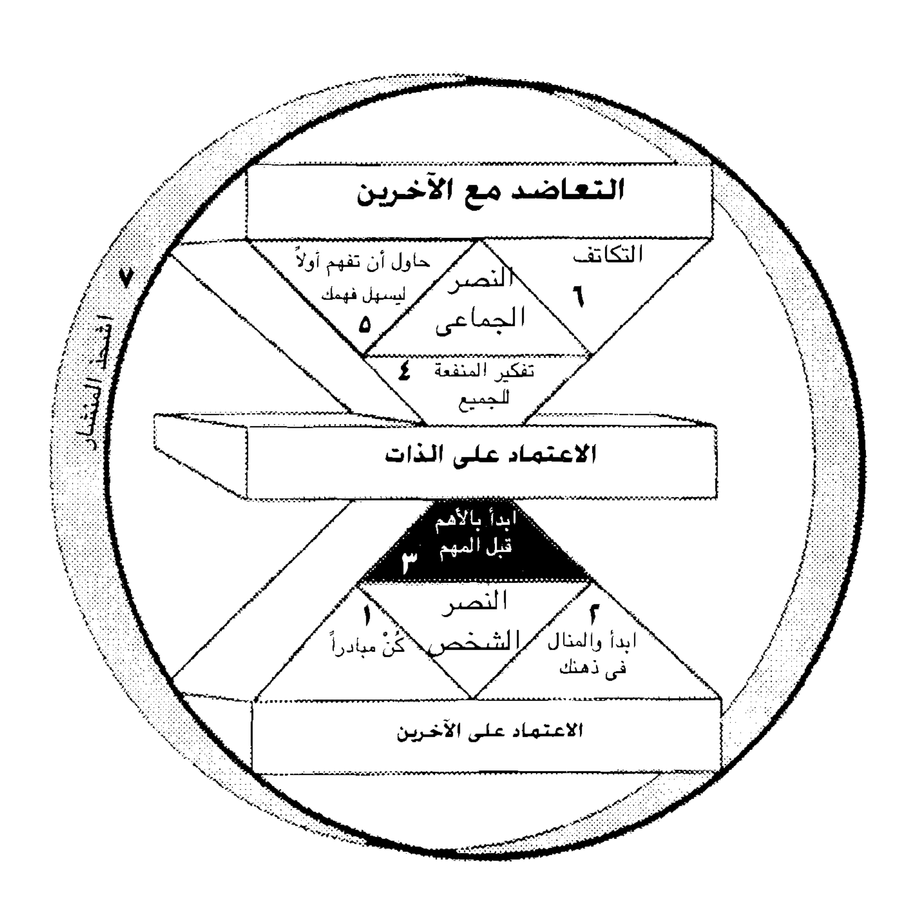
٥ – ابدأ بتجميع المذكرات ، والتصريحات ، والأفكار والتى قد ترغب فى استخدامها كمصادر أثناء كتابتك رسالة حياتك الشخصية .

٦ – حدِّد مشروعا من المرتقب أن تواجهه فى المستقبل القريب، وطبِّق عليه مبدأ الخلق العقلى . دوِّن النتائج التى ترغب فيها والخطوات التى ستقود إلى تلك النتائج .

٧ – شارك مبادئ العادة الثانية مع عائلتك أو فريق العمل معك ، ونقترح أن تشرعا معا فى البدء فى خطوات وضع رسالة حياة للعائلة أو المجموعة .

العادة الثالثة

ابدأ بالأهم قبل المهم



عادة الإدارة الذاتية

يجب *ألا* تكون *الأمور التى* فى *غاية الأهمية*

تحت رحمة *الأمور الأقل أهمية*

جوته

هل تكفيك لحظة واحدة، ثم تدون إجابة موجزة على السؤالين التاليين ؟ إن إجاباتك ستكون مهمة لك عندما تبدأ العمل بالعادة الثالثة .

السؤال الأول : ما هو الشيء الوحيد الذى يمكنك فعله (ولا تفعله الآن) والذى إن فعلته على أساس منتظم ، قد يسفر عن اختلاف إيجابى هائل فى حياتك الشخصية ؟

السؤال الثانى : ما هو الشيء الوحيد فى حياتك العملية أو المهنية الذى قد يسفر عن نتائج مماثلة .

حسنا ، فلسوف نرجع إلى الإجابات لاحقا ، ولكن دعنا أولا نستعرض العادة الثالثة .

تقول العادة الأولى : « أنت المبدع ، إنك فى موقع المسؤولية ». إنها تستند إلى الملكات الإنسانية الأربع المتفردة – *الخيال*، *والضمير* ، *والإرادة المستقلة*

وبصفة خاصة - *الإدراك الذاتى* . إنها تمدك بالقوة لتقول : « إن هذا برنامج غير صحى تلقيته من طفولتى ، من مرآتى الاجتماعية . إننى لا أحب النص الخامل ، إن بوسعى التغيير » .

والعادة الثانية هى الإبداع الأول أو العقلى ، وهى تستند إلى *الخيال* - القدرة على التصور ، على رؤية الإمكانات الكامنة ، على أن نخلق بعقولنا مالا نستطيع أن نراه الآن بعيوننا ، و*الضمير* - القدرة على كشف الستر عن تفردنا والخطوط الإرشادية الشخصية ، والمعنوية ، والأخلاقية التى من خلالها نستطيع وبكل سعادة إنجازها ، إنها الاتصال العميق مع تصوراتنا الذهنية الأساسية وقيمنا وراءنا عما يمكن أن نكونه .

فالعادة الثالثة ، إذاً ، هى الخلق الثانى ، الخلق المادى ، إنها الإنجاز ، التجسيد الواقعى ، الانبعاث الطبيعى للعادتين الأولى والثانية ، إنها التدريب على *الإرادة المستقلة* باتجاه أن تكون مرتكزا على المبادئ ، إنها اليوم الحلو واليوم المر ، تصنعه لحظة بلحظة .

والعادتان الأولى والثانية ضرورتان جوهريتان ومطلبان لازمان مسبقا للعادة الثالثة . إنك لا تستطيع أن تكون مرتكزا على المبادئ دون أن تكون أولا مدركا ومطورا لطبيعتك الإيجابية . إنك لا تستطيع أن تكون مرتكزا على المبادئ دون أن تكون أولا مدركا لتصوراتك الذهنية وفهمك لكيفية تحويلها واتساقها مع المبادئ ، إنك لا تستطيع أن تكون مرتكزا على المبادئ دون تركيز على رؤية للإسهام المتفرد الخاص بك والذى عليك أن تصنعه .

وبهذا الأساس ، *تستطيع* أن تكون مرتكزا على المبادئ ، يوم لك ويوم عليك لحظة بلحظة ، بالحياة فى العادة الثالثة بممارسة الإدارة الذاتية الفعَّالة .

وتذكر أن الإدارة تختلف فى جلاء عن القيادة . فالقيادة هى فى أساسها

نشاط عالى القوة نابع من النصف الأيمن للمخ . إنها أكثر من مجرد فن ، إنها ترتكز على فلسفة ، وإذا تعاملت مع موضوعات تتعلق بالقيادة الذاتية فعليك أن توجه الأسئلة المطلقة اللانهائية عن الحياة .

غير أنك إذا أتممت التعامل مع تلك الموضوعات ، وإذا ما أكملت حلها ، فعليك إذاً أن تدير ذاتك بفاعلية لتخلق حياة تتسق مع إجاباتك . إن القدرة على حسن الإدارة لا تمثل اختلافا كبيرا حتى إذا لم تكن فى « الغابة الصحيحة » ، أما إذا كنت فى الغابة الصحيحة فإن هذا هو الاختلاف كل الاختلاف . وفى الواقع ، فإن المقدرة على حسن الإدارة تقرر درجة بل وحتى وجود الخلق الثانى ، فالإدارة هى التقسيم ، والتحليل ، والترتيب ، والتطبيق المحدد ، النصف الأيسر من المخ المحكوم بالوقت للسيطرة الفعالة على الذات . والحكمة التى أرددها بشأن الفاعلية الذاتية تقول : *قم بالإدارة من اليسار والقيادة من اليمين* .

قوة الإرادة المستقلة

بالإضافة إلى الإدراك الذاتى ، والخيال ، والضمير – تأتى الملكة الإنسانية الرابعة – *الإرادة المستقلة* – التى تجعل الإدارة الذاتية الفعالة ممكنة حقا ، إنها المقدرة على اتخاذ القرارات والاختيارات وعلى الفعل وفقا لهما ، إنها المقدرة على أن تكون فاعلا وليس خاضعا للأفعال ، وأن تنفذ بإيجابية البرنامج الذى قمنا بوضعه بمساعدة الملكات الثلاث الأخريات .

إن الإرادة البشرية شىء مذهل حقا ، ولقد أثبتت ، مرة بعد أخرى ، تفوقها على أحوال شاذة تستعصى على التصديق ، ولقد أعطت عائلة هيلين كيلر المنتمية لهذا العالم إثباتا لا يقبل الجدل لهذه القيمة ، لقوة الإرادة المستقلة .

وحينما نتفحص هذه الملكة فى سياق الإدارة الذاتية الفعالة فإننا ندرك أنها

ليست عادة ذلك الجهد الخارق ، والمرئى ، والأحادى الحدوث طيلة العمر ، والقريب من شراك النعل والذى يحقق النجاح الدائم . إن اكتساب القوة يتأتى من تعلم كيفية استخدام تلك الملكة العظيمة فى القرارات التى نتخذها كل يوم.

إن الدرجة التى وصل إليها تطويرنا لإرادتنا المستقلة فى حياتنا اليومية تقاس باستقامتنا الشخصية ، والاستقامة هى فى الأساس القيمة التى نضعها فوق عواتقنا ، إنها مقدرتنا على صنع والحفاظ على التزامتنا لأنفسنا ، أن «يطابق فعلنا كلامنا » ، إنها الشرف مع الذات ، وهى جزء أساسى من الأخلاقيات النمطية وجوهر النمو الإيجابى .

إن الإدارة الفعالة هى *البدء بالأهم قبل المهم* ، وفى حين أن القيادة تقرر ما هى « الأشياء الأولى » ، فإن الإدارة هى التى تقدمها أولا ، يوما بعد يوم ، ولحظة إثر لحظة . إن الإدارة هى الانضباط ، ووضعه موضع التنفيذ .

والانضباط (Discipline) كلمة مشتقة فى اللغة الانجليزية من كلمة (Disciple) أى الحوارى أو التابع أو المريد – بمثل تابع لفلسفة ما ، أو لمجموعة من المبادئ ، أو لمجموعة من القيم ، أو لغرض مهيمن أو لهدف غير اعتيادى أو لشخص يمثل هذا الهدف .

وبتعبير آخر ، إذا كنت مديرا فعالا لذاتك ، فإن انضباطك ينبع من داخلك ، فهو فعل نابع من إرادتك المستقلة ، فأنت حوارى ، وأنت تابع لقيمك المستقرة فى أعماقك وللمصدر المنتج لها . كما أن لديك الإرادة ، والاستقامة لاخضاع مشاعرك ودوافعك وحالاتك المزاجية لتلك القيم .

لقد كان المقال الذى كتبه إى. م. جراى E. M. Gray بعنوان « القاسم المشترك الشائع للنجاح » هو أحد مقالاتى المفضلة ، ولقد أفنى جراى حياته باحثا عن القاسم المشترك الأوحد الذى يتشارك فيه جميع الناجحين ، وقد

اكتشف أنه ليس هو العمل الجاد ، أو الحظ المواتى ، أو العلاقات الشخصية الانتهازية . على الرغم من أهميتها جميعا ، ولقد تضمن العامل الوحيد الذى بدا أنه فاق الجميع جوهر العادة الثالثة ابدأ بالأهم قبل المهم .

وقد لاحظ الكاتب أن « الشخص الناجح يفعل الأشياء التى لا يجب أن يفعلها الفاشلون ، إنهم لا يحبون فعلها حتى من باب الضرورة ، غير أن كراهيتهم تخضع لقوة أغراضهم ».

إن هذا الخضوع يتطلب غرضا ، مهمة ، إحساسًا واضحًا بالاتجاه والقيم كما فى العادة الثانية ، كلمة « نعم » ملتهبة داخل النفس تجعل من الممكن قول « لا » للأشياء الأخرى ، كذلك فهو يتطلب أيضا إرادة مستقلة ، والقوة لفعل شىء حينما لا تكون راغبا فى فعله ، أن تكون منفذا لقيمك بدلا من أن تكون منفذا للدوافع أو الرغبة الوقتية للحظة ما . إنه القوة على الفعل متمسكا بإبداعك الإيجابى الأول .

الأجيال الأربعة لإدارة الوقت

توفر لنا العادة الثالثة التعامل مع العديد من الأسئلة المثارة فى نهر الحياة وسياق إدارة الوقت ، ولكونى دارسا مخضرما فى هذا المجال المثير والممتع ، فقد تولد لدى اقتناع شخصى بأن جوهر أفضل تفكير فى مجال إدارة الوقت يمكن إيجازه فى جملة واحدة : « *نظِّم ونفِّذ فى إطار الأولويات* »، وتمثل هذه العبارة تطور ثلاثة أجيال فى نظرية إدارة الوقت ، وقد أفرز الاهتمام بمعرفة أفضل طريقة لإدارة الوقت نوعيات متشعبة وعديدة من المناهج والأساليب والأدوات .

وقد تمحورت الإدارة الذاتية إلى مجرد نموذج شبيه بالعديد من المجالات الأخرى للأنشطة البشرية ، فالطفرات التطويرية الكبرى ، أو «الموجات » كما

يطلق عليها « ألفين توفلر » Alvin Toffler ، تتبع بعضها بعضا واحدة إثر أخرى ، وتضيف كل منها بعدا حيويا جديدا . وعلى سبيل المثال ، فى مجال التطور الاجتماعى ، فإن الثورة الزراعية أعقبتها الثورة الصناعية ، التى تبعتها ثورة المعلوماتية ، وكانت كل موجة لاحقة تخلق مدا عارما لتقدم اجتماعى وشخصى .

وبالمثل ، فى مجال إدارة الوقت ، كان كل جيل يبنى على الجيل الذى سبقه وكان كل منها يدفعنا إلى المزيد من السيطرة على حياتنا ، ويمكننا القول إن الموجة الأولى أو الجيل الأول يمكن تمييزه بالمذكرات وقوائم المراجعة، وهو جهد كان يهدف إلى إضفاء شكل ما من الإدراك والخصوصية للعديد من المتطلبات التى وقعت على كاهل وقتنا وطاقتنا .

أما الجيل الثانى فيمكن تمييزه بالتقاويم وجداول المواعيد ، وتعكس هذه الموجة محاولة للنظر إلى الأمام ولجدولة الأحداث والأنشطة المستقبلية .

ويعكس الجيل الثالث المجال الحالى لإدارة الوقت ، حيث يضيف إلى تلك الأجيال السابقة الفكرة المهمة المتمثلة فى وضع الأولويات ، وفى إيضاح القيم، وفى مقارنة الجدوى النسبية للأنشطة على أساس علاقتها بتلك القيم ، وإضافة لذلك ، فإنه يركز على تحديد الأهداف - أهداف محددة قصيرة ، ومتوسطة وطويلة الأمد والتى يتم تسخير الوقت والطاقة فى اتجاه تحقيقها فى تناغم مع القيم ، كما يتضمن هذا الجيل أيضا فكرة التخطيط اليومى ، ووضع خطة محدودة لإنجاز تلك الأهداف والأنشطة التى ينعقد العزم على أن تكون ذات أهمية عظمى .

وفى الوقت الذى أضاف فيه الجيل الثالث إسهامات بارزة فقد بدأ الناس يدركون أن « كفاءة » الجدولة والتحكم فى الوقت عادة ما تكون معاكسة لتحقيق

النتائج المرجوة ، فالتركيز على الكفاءة يخلق توقعات تتصادم مع الفرص لتطوير علاقات مثمرة ، وتحقيق احتياجات إنسانية ، والاستمتاع باللحظات التلقائية اليومية .

وكنتيجة لذلك ، فقد أعرض الكثير من الناس عن برامج إدارة الوقت، وعن المخططين الذين يجعلونهم يشعرون بأنهم مجدولون أكثر مما يجب ، ومقيدون إلى حد بعيد ، ولذا فقد أطاحوا بكل شيء وراء ظهورهم ، عائدين إلى تقنيات الجيلين الأول أو الثانى من أجل الحفاظ على العلاقات ، والتلقائية ونوعية الحياة.

ولقد بدأ جيل رابع ذو أهمية نوعية مختلفة يبزغ إلى الوجود ، ويدرك هذا الجيل أن « إدارة الوقت » مسمى خاطئ – حيث إن التحدى لا يكمن فى إدارة الوقت ، بل فى إدارة أنفسنا، فالإحساس بالرضا هو نتاج للتوقع بمثل ما هو نتاج للإدراك ، ويقع التوقع (الرضا) فى إطار دائرة تأثيرنا .

وبدلا من التركيز على « *الأشياء* » و « *الوقت* » ، فإن توقعات الجيل الرابع تركز على حفظ وتعزيز « *العلاقات* » وعلى تحقيق « *النتائج* » – وباختصار ، على الحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج .

المربع رقم (٢)

إن التركيز الجوهرى للجيل الرابع للإدارة يمكن حصره فى مصفوفة إدارة الوقت الموضحة فى الصفحة التالية . وفى الأساس ، فإننا نستنفد وقتا بأحد طرق أربعة .

وكما ترى فى الجدول ، فإن العاملين اللذين يحددان النشاط هما « *العاجل* و *الهام*. و *العاجل* يعنى الحاجة إلى بذل العناية الفورية ، إنه « الآن! » حيث

تلح علينا الأشياء العاجلة . إن جرس الهاتف أمر عاجل ، ولا يستطيع معظم الناس هضم فكرة مجرد السماح لجرس الهاتف بالاستمرار فى الرنين .

ولقد تقضى ساعات عديدة فى تحضير مواد موضوع ما ، أو أن ترتدى ملابسك وتسافر إلى حيث تلتقى بشخص ما فى مكتبه لمناقشة بشأن موضوع ما ، غير أنه إذا انبعث حدوث جرس الهاتف أثناء وجودك عنده ، فلسوف يحظى بالأسبقية على زيارتك الشخصية .

مصفوفة إدارة الوقت

	عاجل	غير عاجل
[illegible]	**(١) الأنشطة** أزمات طارئة، مشكلات ضاغطة مواعيد تسليم مشروعات، اجتماعات مفاجئة، طلبات غير متوقعة	**(٢) الأنشطة** تخطيط، استعداد، وقاية، تكوين علاقات، توضيح التعليم، تمكين، ترويح عن النفس
[illegible]	**(٣) الأنشطة** كتابة تقارير لا داعى لها، مقاطعات ومكالمات هاتفية، بعض ما يصل بالبريد ، اجتماعات غير هامة مسائل هامشية	**(٤) الأنشطة** بريد عشوائى، مكالمات عابرة، وسائل اضاعة الوقت، الإسراف بالراحة

إذا كان عليك أن تخابر أحدا هاتفيا ، فليس هناك أشخاص كثيرون قد يقولون لك : « سأكون معك فى غضون ١٥ دقيقة – انتظر من فضلك » ، غير أن هؤلاء القلة من الأشخاص قد يتركوك على الأرجح منتظرا فى مكتب ما لمدة لا تقل عن ذلك بينما يكونون مشغولين فى إكمال حديث هاتفى مع شخص آخر .

والأشياء العاجلة عادة ما تكون ظاهرة ، إنها تضغط علينا، وتلح على أن نتخذ إجراء ما ، وعادة ما تكتسب الأشياء العاجلة شعبية لدى الآخرين ، وهى تكون دائما ماثلة أمامنا وكثيرا ما تكون باعثة فى تنفيذها على السرور ، والمرح والبساطة ، ولكنها فى أغلب الأحوال تكون غير هامة .

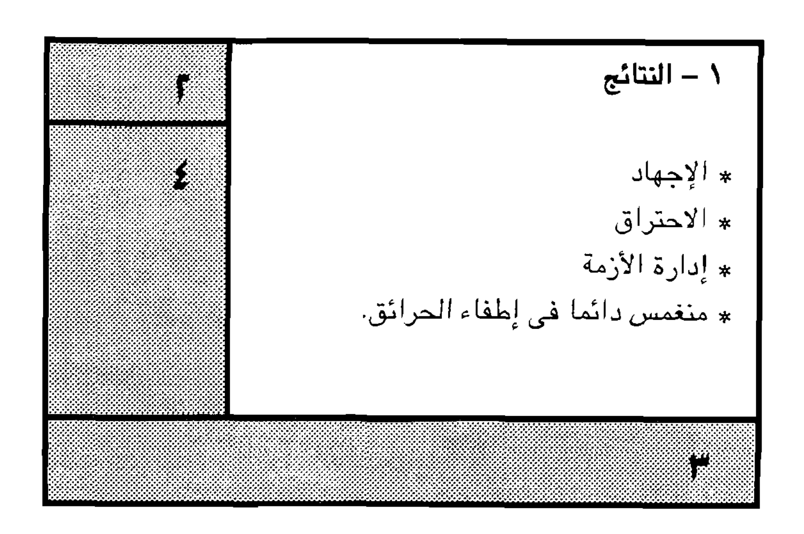
والأهمية ، من ناحية أخرى ، يجب أن تكون ذات صلة بالنتائج ، وإذا كان هناك شىء هام، فإنه يضيف إلى مهمتك وإلى قيمك ، ولأهدافك ذات الأولوية الأولى .

إننا نستجيب للأمور العاجلة ، والأمور الهامة غير العاجلة تتطلب المزيد من المبادرة ، والمزيد من الإيجابية ، ويجب علينا أن نعمل لانتهاز الفرصة ، بأن نجعل الأشياء تحدث ، وإذا لم نمارس العادة الثانية ، وإذا لم تكن لدينا فكرة واضحة عما هو هام ، وعن النتائج التى نرغب فيها فى حياتنا ، فسيكون من اليسير تحويلنا ناحية الاستجابة إلى العاجل.

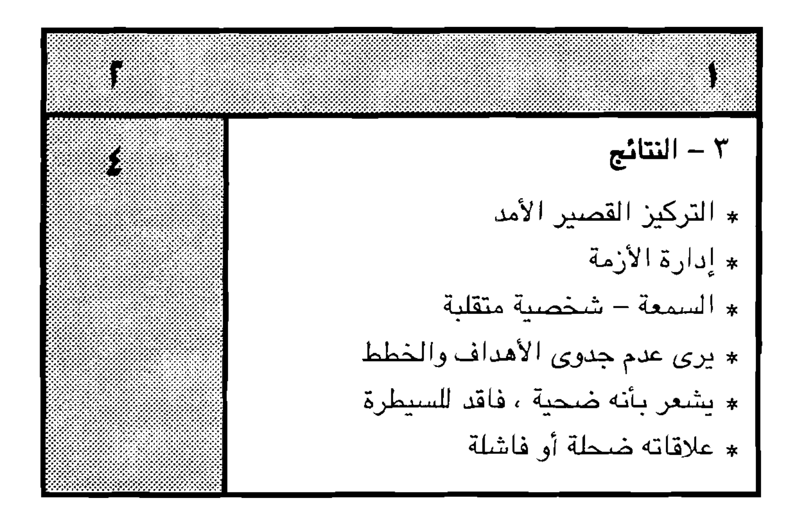
تأمل للحظة فى المربعات الأربعة بمصفوفة إدارة الوقت تجد أن المربع رقم (١) يشمل الهام والعاجل معا ، ويتعامل مع النتائج المهمة التى تتطلب عناية فورية ، وعادة ما نطلق على الأنشطة التى يتضمنها المربع رقم (١) « الأزمات» أو « المشكلات » إننا جميعا نواجه بعض أنشطة المربع رقم (١) فى حياتنا . غير أن هذا المربع يستغرق الكثير من الناس ، فهم مدراء للأزمات ، يتعاملون بعقولهم مع المشكلات ، ومنتجون محكومون بتوقيتات محددة .

وكلما ازددت فى التركيز على المربع رقم (١) ، فإنه يظل يكبر ويكبر حتى يسيطر عليك ، إنه كمثل الموجة العاتية الساحقة ، إن مشكلة ضخمة تقبل عليك وتطرحك أرضا ثم تشل قدرتك ، وإذا ما قاومتها فلمجرد أن تواجه مشكلة أخرى تقوم بدورها بلطمك، ثم طرحك أرضا ثانية .

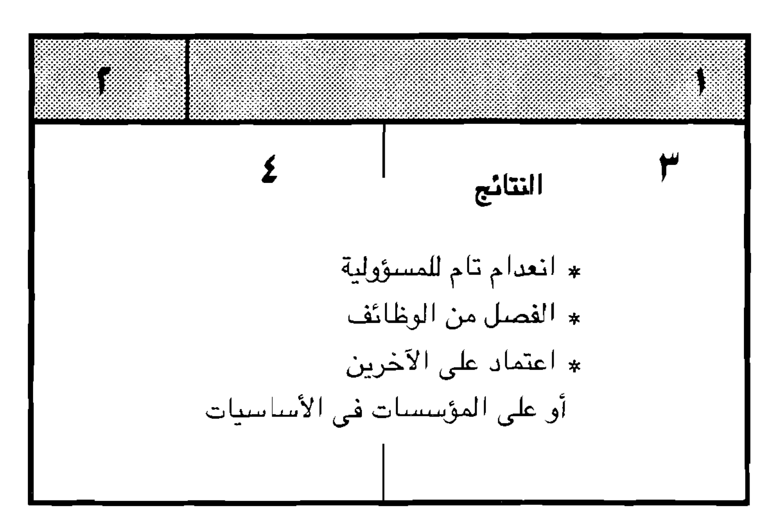
وهناك بعض الناس الذين يتعرضون حقيقة للطمات المشكلات طوال النهار وكل يوم ، ولا يجدون أمامهم إلا متنفسا واحدا يتمثل فى الهروب إلى الأنشطة غير الهامة وغير العاجلة بالمربع رقم (٤) ، لذا فإنك إذا رجعت إلى جدولهم الإجمالى ستجد أن ٩٠٪ من وقتهم فى المربع رقم (١) ومعظم العشرة فى المائة الباقية فى المربع رقم (٤) ، مع قدر ضئيل لا يكاد يذكر من الاهتمام للمربعين (٢) و (٣) . وهذا بيان لكيفية حياة الأشخاص الذين يديرون حياتهم من خلال الأزمات .



وهناك أشخاص آخرون يقضون قدرا كبيرا من وقتهم فى الأمور « العاجلة»، ولكن غير الهامة بالمربع رقم (٣) ، وهم يظنون أنهم فى المربع رقم (١) . إنهم يقضون معظم وقتهم فى الاستجابة لأشياء عاجلة ، مفترضين أنها هامة أيضا ، والحقيقة أن وجه العجلة فى تلك الأشياء يستند عادة على أولويات وتوقعات الآخرين .

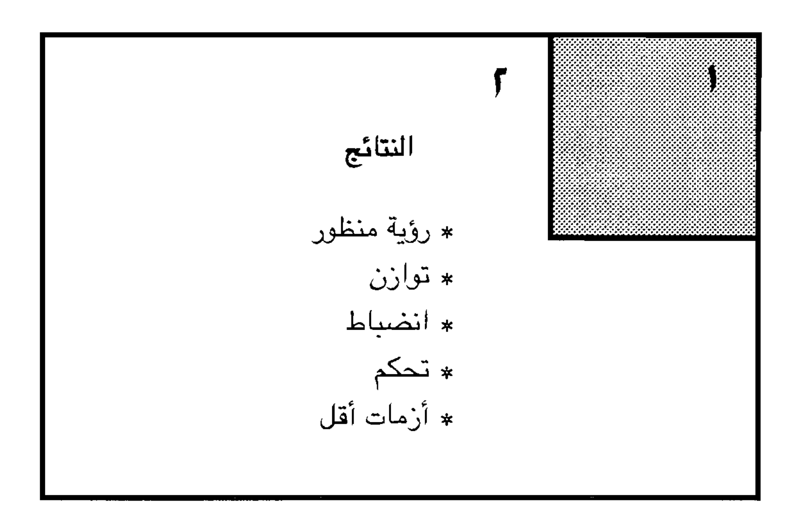


الأشخاص الذين يقضون الوقت كله تقريبا فى المربعين رقمى (٣) و (٤) يعيشون حياة تفتقر إلى المسؤولية .



يحرص الأشخاص الفاعلين على البقاء بعيدا عن المربعين (٣) و (٤) ؛ لأن الأمور ، سواء كانت عاجلة أم لا ، فهى غير هامة ، كذلك فهم يقلصون من حجم المربع رقم (١) لأدنى حد بالبقاء لوقت أطول بالمربع رقم (٢) .

إن المربع رقم (٢) هو جوهر الإدارة الذاتية الفعالة ، إنه يتعامل مع الأمور التى ليست عاجلة ، ولكنها هامة ، مثل تكوين العلاقات ، تدوين رسالة الحياة الشخصية ، التخطيط للمدى الطويل ، ممارسة التمرينات ، والصيانة الوقائية والتجهيزات - وجميع هذه الأشياء هى ، كما تعلم ، أمور نحتاج إلى فعلها ولكننا بطريقة ما لا نلتف من أجل فعلها لأنها غير عاجلة .



وإذا ما عبرنا عن وجهة نظر (بيتر دراكر Peter Drucker) فإن الأشخاص الفاعلين ليسوا من الذين يشغلون عقولهم بالمشكلات ، بل هم الذين يشغلونها بانتهاز الفرص . إنهم يعملون على تربية الفرص واضمحلال المشكلات ، إنهم يفكرون بطريقة وقائية . إن لديهم أزمات وطوارئ حقيقية للمربع رقم (١) والتى تتطلب عنايتهم الفورية ، غير أن عددها ضئيل نسبيا ، إنهم يحافظون على الإنتاج والقدرة على الإنتاج متوازيين بالتركيز على ما هو هام ، ولكن غير عاجلة ، والأنشطة ذات العزم العالى والمنشئة للمقدرة المنضوية تحت المربع رقم (٢) .

ومع أخذك لمصفوفة إدارة الوقت فى الاعتبار ، استرح للحظة ، وفكِّر كيف كانت إجاباتك على الأسئلة فى بداية هذا الفصل . ما هو المربع التى تتناسب معه ؟ هل هى هامة ؟ هل هى عاجلة ؟

إننى أرى أنها ربما كانت تناسب المربع رقم (٢) إنها هامة على ما يبدو ، هامة جدا ، ولكنها غير عاجلة ، ولأنها ليست عاجلة ، فإنك لا تقوم بفعلها .

والآن انظر مرة أخرى إلى طبيعة تلك الأسئلة : ما هو الشىء الوحيد الذى يمكنك أن تفعله فى حياتك الشخصية والمهنية والذى إن فعلت على أساس منتظم ، *قد يتسبب فى فرق إيجابى هائل فى حياتك* ؟ إن لأنشطة المربع رقم (٢) مثل هذا التأثير . إن فعاليتنا تحقق قفزات نوعية ضخمة حينما نمارس هذه الأنشطة .

* * *

كنت قد سألت مجموعة من مدراء أحد مراكز التسوق سؤالا مماثلا : « إذا كان عليكم أن تعملوا شيئا واحدا فقط فى حياتكم المهنية، وتعلمون أنه سيكون له تأثيرات إيجابية بالغة الضخامة على النتائج ، فما هو ؟» ، ولقد كانت استجابتهم الجماعية تنصب على إقامة علاقات شخصية مؤثرة مع المستأجرين، مالكى المتاجر داخل مركز التسوق ، وهو نشاط يندرج تحت المربع رقم (٢).

وقد قمنا بتحليل للوقت الذى يقضونه فى هذا النشاط ، وتبين أنه يقل عن خمسة فى المائة . لقد كان لكل منهم أسبابه الوجيهة ومشكلاته أيضا . كان عليهم إعداد تقارير ، وحضور اجتماعات ، والرد على مراسلات ، وإجراء اتصالات هاتفية ، والتعرض لمقاطعات متكررة أثناء العمل ، لقد استهلكهم المربع رقم (٢) .

لقد كانوا يمكثون وقتا ضئيلا للغاية مع مدراء المتاجر ، إضافة إلى أن هذا الوقت كان زاخرا بطاقة سلبية ، وكان السبب الوحيد الذى يجبرهم على زيارة مدراء المتاجر هو تنفيذ التعاقد - أو تحصيل الإيجار أو مناقشة أمور تخص الإعلانات أو غيرها من الأمور التى قد تكون متجاوزة لنطاق تعليمات المركز التجارى - أو لغير ذلك من الأمور المشابهة .

كان مستأجرى المتاجر يكافحون من أجل البقاء ، ودعك من تحقيق الإزدهار ، كانت لديهم مشكلات فى العمالة ، ومشكلات فى النفقات ، ومشكلات فى جرد المخازن ، وكم ضخم من المشكلات الأخرى ، وكان معظمهم يفتقر إلى أى تدريب إدارى على الإطلاق . كان بعضهم تجارا جيدين ولكنهم بحاجة إلى معاونة ، وكان المستأجرون لا يرغبون حتى فى رؤية مالكى المركز التجارى؛ حيث اعتبروهم إحدى المشكلات التى يتعين عليهم مواجهتها .

وهكذا فقد قرر الملاك أن يكونوا إيجابيين ، لقد حددوا هدفهم ، وقيمهم ، وأولوياتهم ، وبالتوافق مع تلك الأولويات ، قرروا أن يقضوا حوالى ثلث وقتهم فى دعم العلاقات مع المستأجرين .

وأثناء عملى مع هذه المؤسسة لفترة عام ونصف العام ، رصدت ارتفاعا يبلغ حوالى ٢٠٪ ، وهو يمثل زيادة تربو على أربعة أضعاف ، وبالإضافة إلى ذلك فقد غيروا من دورهم ، لقد أصبحوا مستمعين ، ومدربين ، واستشاريين للمستأجرين، وسادت تعاملاتهم المشتركة بالطاقة الإيجابية .

كان الأثر الناجم شديد الفاعلية والعمق ، وعن طريق التركيز على العلاقات وعلى النتائج بدلا من الوقت والأساليب ، ارتفعت الأرقام ، واغتبط المستأجرون بالنتائج التى أبدعتها الأفكار والمهارات الجديدة ، وأصبح مدراء مركز التسوق أكثر فاعلية ورضا ، وامتلأت قوائمهم بالراغبين فى الاستئجار وبعوائد

الإيجارات نتيجة لارتفاع المبيعات لدى المتاجر . لقد كفوا عن القيام بدور رجال الشرطة أو مراقبين عن بعد . لقد أصبحوا معاونيين ومقدمين الحلول للمشاكل .

وسواء كنت طالبا بالجامعة ، أو عاملا فى خط تجميع بمصنع ، أو ربة بيت ، أو مصمم أزياء ، أو رئيسا لشركة ، فإننى أعتقد أنه إذا كان عليك أن تتساءل عما هو وراء المربع رقم (٢) ، وأن تسوس الإيجابية وتتعهدها لأن تتبعها ، فلسوف تحصل على نفس النتائج ، وسوف تتصاعد فاعليتك بصورة درامية فى حين أن أزماتك ومشكلاتك ستنكمش إلى حدود « قابلة للسيطرة عليها؛ نظرا لأنك ستحصر تفكيرك فيما هو قادم مركزا على الجذور ، متخذا الخطوات الوقائية التى تحول ، فى المقام الأول ، دون تطور المواقف إلى أزمات ، وفى مصطلحات إدارة الوقت ، يطلق على هذا الأمر « مبدأ باريتو » - حيث تنبثق ٨٠ فى المائة من النتائج من ٢٠ فى المائة من الأنشطة .

ما الذى يتكلفه قول " لا "

إن المكان الوحيد للحصول على وقت للمربع رقم (٢) فى البداية هو من المربعين (٣) و (٤) إنك لا تستطيع تجاهل الأنشطة الهامة والعاجلة للمربع رقم (١) ، على الرغم من أنه سينكمش فى الحجم كلما قضيت وقتا أطول مع الوقاية والاستعداد فى المربع (٢)، غير أن الوقت المبدئى للمربع (٢) يتعين أن ينبثق من المربعين (٣) و (٤) .

ويجب عليك أن تكون إيجابيا للعمل فى إطار المربع (٢)؛ حيث إن المربعين (١) و (٣) يعملان للتأثير عليك ، ومن أجل أن تقول « نعم» للأولويات الهامة للمربع (٢) ، يجب أن تتعلم قول «لا» للأنشطة الأخرى ، وأحيانا على ما يبدو للأشياء العاجلة .

وفى وقت سابق ، دعيت زوجتى لترأس لجنة ما فى إطار جهد اجتماعى . وكان لديها عدد لا بأس به من الأمور الهامة التى كانت تحاول إنجازها ، فى حين أنها فى الحقيقة لم تكن ترغب فى فعلها . لقد كانت تشعر أنها واقفة تحت ضغط لتنخرط فى هذا الأمر، ثم وافقت فى نهاية الأمر .

بعد ذلك اتصلت بإحدى أعز صديقاتها لسؤالها عما إذا كانت مستعدة لمشاركتها فى اللجنة ، وبعد أن استمعت صديقتها إليها لمدة طويلة ، قالت لها: « ساندرا ، يبدو ذلك مشروعا رائعا ، جديرا حقا ببذل الجهد ، إننى مقدرة حقا دعوتك لى للمشاركة فيه ، وأشعر أن فى ذلك تشريفا لى ، ولعدد من الأسباب لن أشارك شخصيا ، ولكننى أريدك أن تعلمى كم أحمل من تقدير لدعوتك تلك».

وكانت ساندرا مستعدة لأى شىء سوى قول كلمة « لا » برقة ، ثم التفتت إلىّ متنهدة وهى تقول : « كم كنت أرغب فى قولها » .

إننى لا أقصد للتلميح إلى أنه لا ينبغى عليك أن تكون ضالعا فى المشروعات الحيوية للخدمات ، غير أنه يجب أن تقرر ما هى أقصى أولوياتك وأن تتسلح بالشجاعة - مسرورا مبتسما ، بعيدا عن صيغة الاعتذر - لأن تقول «لا » للأشياء الأخرى ، والسبيل لفعل ذلك يكمن فى وجود « نعم » كبرى تشتعل بداخلك . إن العدو « للأفضل » هو عادة « الجيد » .

تذكر دائما أنك دائما ما تقول « لا لشىء ما » ، وإن لم يكن ذلك للأشياء الظاهرة والعاجلة فى حياتك ، فهى على الأرجح للأشياء الأكثر جوهرية والأشد إلحاحا ، وحتى إذا ما كان العاجل جيدا ، فإن الجيد قد يحجبك عن الأفضل ، ويبعدك عن مشاركتك المتفردة إذا سمحت له بذلك .

وعندما كنت مديرا بإحدى الجامعات الكبرى مديرا للعلاقات الجامعية ، استعنت بأحد الكاتبين المبرزين موهبة ، إيجابية وإبداعا ، وبعد عدة شهور فى

العمل ، دخلت يوما إلى مكتبه وطلبت منه إنجاز بعض الأعمال ذات الطبيعة الملحة والتى كانت تمثل عامل ضغط علىّ .

قال لى : « ستيفن ، سوف أنفذ ما طلبته منى، ولكن دعنى أشركك فى وضعى ».

بعدها قادنى إلى اللوحة الخاصة به التى سطر عليها مجموعة كبيرة من الموضوعات التى يعمل فيها إضافة إلى معايير الأداء والتوقيتات النهائية التى سبق واتفقنا عليها . لقد كان منضبطا إلى حد بعيد ، وهو السبب الرئيسى فى ذهابى إليه لرؤيته ، وقد قال لى : « إذا رغبت فى إنجاز شىء ما ، فاعهد به إلى رجل مزدحم بالمشغوليات ».

ثم أردف قائلا : « ستيفن ، إن إنجاز الأعمال التى تريدها على وجه صحيح يستغرق عدة أيام ، فأى من تلك المشروعات تريدنى أن أرجئها أو ألغيها لأستجيب لطلبك ؟»

لم أكن طبعا مستعدا لتحمل هذه المسؤولية ، لم أكن أريد أن أضع عصا فى عجلة أحد أكثر الناس إنتاجية بين الموظفين لمجرد أننى كنت أنتهج بالمصادفة الإدارة بالأزمات فى ذلك الوقت ، لقد كانت المهام التى كنت أريد إنجازها عاجلة حقا ، ولكنها غير ملحة ، وعليه فقد انصرفت حيث عثرت على مدير بالأزمات آخر فعهدت إليه بالأمر .

إننا نقول للأشياء «لا» و « نعم» يوميا ، بل عدة مرات كل يوم فى العادة ، ومن شأن وجود مركز للمبادىء السليمة وتركيز على مهامنا الشخصية تزودنا بالحكمة لنتوصل إلى هذه القرارات بفاعلية .

ونظراً لعملى مع مجموعات شتى ، فقد كنت أذكرهم بأن جوهر الوقت الفعال وإدارة الوقت يكمن فى أن يكون التنظيم والتنفيذ دائرا فى فلك أولويات

متوازنة . وبعدها أتوجه إليهم بهذا السؤال : « إذا خيرت أن ترتكب خطأ فى واحد من مجالات ثلاث ، فما يكون : (١) العجز عن وضع *أولويات* ، (٢) العجز أو الرغبة فى *التنظيم* حول تلك الأولويات ، أو (٣) الافتقار إلى *الانضباط* فى التنفيذ حولها ، البقاء مع أولوياتك وتنظيماتك ؟

ويقول معظم الناس أن خطأهم الأساسى هو الافتقار للانضباط ، ومع مزيد من التعمق فى التفكير ، أعتقد أن الأمر ليس كذلك ، فالمشكلة الرئيسية هى أن أولوياتهم لم ترسخ بعد فى أعماق قلوبهم وعقولهم . إن الحقيقة أنهم لم يستوعبوا العادة رقم (٢) فى أعماقهم .

هناك الكثير من الأشخاص الذين يقرون بقيمة أنشطة المربع رقم (٢) فى حياتهم ، سواء استطاعوا أم لم يستطيعوا تمييزها على أنها كذلك ؛ حيث إنهم يحاولون إيلاء أولوية لهذه الأنشطة وتضمينها فى حياتهم عبر الانضباط الذاتى فقط . غير أنه بدون مركز للمبادئ ، وبدون إقرار شخصى بالمهمة ، فإنهم يفتقرون إلى الأساس اللازم لتحمل الجهود التى يبذلونها . إن أعمالهم تنصب على الأوراق ، على توجهات وسلوكيات الانضباط ، دون حتى مجرد التفكير فى فحص الجذور ، فى فحص التصور الذهنى الذى ينساب منه توجهاتهم وسلوكياتهم الطبيعية .

إن التركيز على المربع رقم (٢) هو تصور ذهنى ينبت من مركز للمبادئ ، فإذا كنت متمركزا حول زوجتك ، أو مالك ، أو أصدقائك ، أو متعتك ، أو أى عامل خارجى ، فلسوف تجد نفسك ترتد إلى المربعين (١) و (٣) مستجيبا للقوى الخارجية التى تتمركز حياتك حولها ، وحتى لو كنت متمركزا حول ذاتك ، فلسوف تنتهى أيضا إلى المربعين (١) و (٣) مستجيبا إلى نبض اللحظة، ولن تكون إرادتك المستقلة قادرة بمفردها على ضبط ذاتك ضد مركزك .

وعلى غرار الحكمة المعمارية القائلة بأن *الشكل* يتبع *المضمون* فإن الإدارة تتبع القيادة أيضا . إن الطريقة التى تقضى بها وقتك هى نتيجة للطريقة التى ترى بها وقتك والطريقة التى ترى بها أولوياتك حقا . فإذا ما كانت أولوياتك تنبثق من مركز للمبادئ ورسالة شخصية ، إذا ما كانت راسخة فى أعماق قلبك وعقلك ، فلسوف تنظر إلى المربع رقم (٢) كمكان طبيعى ، ومثير لاستثمار وقتك .

إنه من المستحيل تقريبا أن تقول «لا» للشعبية التى يحظى بها المربع رقم (٣) أو إلى المتعة فى الهرب إلى المربع رقم (٤) إن لم تكن تشتعل فى أعماقك « نعم» الأكبر منها ، ولن تتوافر لك قط إرادة مستقلة كافية لتقول «لا»، مع ابتسامة صادقة ، لغير الهام إلا إذا كان لديك الإدراك الذاتى لفحص برنامجك - والخيال والضمير لخلق برنامج جديد ، متفرد ، مرتكز على المبادئ تستطيع أن تقول له « نعم » .

الانتقال إلى المربع رقم (٢)

إذا كانت أنشطة المربع رقم (٢) هى بوضوح جوهر الإدارة الذاتية الفعالة - وضع « الأشياء الهامة التى نريد وضعها فى البداية - إذن كيف لنا أن ننظم وننفذ تلك الأشياء ؟

لم يكن الجيل الأول من واضعى إدارة الوقت مدركين حتى لمفهوم الأولوية ، حيث إنهم كانوا يعطوننا مذكرات وقوائم « بما نفعل والتى يمكن لنا إلغاؤها » ، وأن نشعر بإحساس مؤقت بالإنجاز فى كل وقت تشطب فيه شيئا ، غير أنه لم يتم ربط أى أولوية بأى موضوع بالقائمة . وإضافة لذلك ، لم تكن هناك أى علاقة بين ما تتضمنه القائمة وبين قيمنا العليا وأهدافنا النهائية فى الحياة . إننا ببساطة نستجيب إلى أى شىء ينفذ إلى إدراكنا ويكون فى حاجة واضحة إلى إنجازه .

وينحو كثير من الأشخاص إلى الإدارة بناء على التصور الذهنى للجيل الأول، نظرا لأنه المسار الذى توجد به أقل مقاومة ، حيث لا ألم أو توتر ، بل المتعة فى « امض مع التيار » وتعطى النظم والبرامج المفروضة من الخارج للناس الشعور بأنهم ليسوا مسؤولين عن النتائج .

غير أنه وفقا للتعريف ، فإن مدراء الجيل الأول ليسوا أشخاصا ذوى فاعلية. إن إنتاجهم ضئيل جدا ، وأسلوب حياتهم لا يوفر لهم أى شىء لبناء قدراتهم على الإنتاج ، وإزاء مواجهة القوى الخارجية لهم ، فعادة ما ينظر إليهم على أنهم لا يعتمد عليهم ولا يصلحون لتحمل المسؤولية ، وأنهم على قدر ضئيل للغاية من القدرة على السيطرة وتقدير الذات .

وأما الجيل الثانى من المدراء فقد أصبحت له سيطرة أكثر قليلا ، بالتخطيط والجدولة المسبقة ، وبدا أنهم – بشكل عام – أكثر تحملا للمسؤولية؛ نظرا لأنك كنت « تجدهم » حيث يفترض أن يكونوا .

غير أن الأنشطة التى كانوا يجدولونها كانت تفتقر ، مرة أخرى ، للأولويات أو إدراك العلاقة مع القيم والأهداف الأكثر عمقا . وقد كانت إنجازاتهم الملموسة قليلة وموجهة حسب الجدول .

وقد حظا الجيل الثالث من المدراء خطوة كبيرة إلى الأمام ، لقد أوضحوا قيمهم وأهدافهم المحددة ، وكانوا يضعون خططهم كل يوم ويحددون أولوياتهم لأنشطتهم .

وكما سبق أن أوضحت ، فهذا هو وضع أغلب ما يدور فى مجال إدارة الوقت حاليا ، وكانت لهذا الجيل الثالث ، أيضا ، بعض القيود الدقيقة ، أولها محدودية الرؤية – إن التخطيط اليومى عادة ما يغفل عن أشياء هامة لا يمكن رؤيتها إلا من منظور أكثر اتساعا ، بل إن اللغة ذاتها « التخطيط اليومى »

يركز على العاجل – على « الآن » . وفى حين كان اعتماد الجيل الثالث لمبدأ الأولويات يضفى النظام على الأنشطة ، فإنه تجاهل البحث عن الأهمية الجوهرية للنشاط فى المقام الأول – لم يضع الأولوية فى سياق المبادئ، والرسالة الشخصية ، والأدوار ، والأهداف ، وهكذا فقد كان منهج الجيل الثالث فى التخطيط اليومى المدفوع بالمبادئ يضع فى الأساس أولويات للمشكلات والأزمات اليومية للمربعين (١) و (٣).

وإضافة للنقطة الأولى ، لم يولى الجيل الثالث اهتماما بالتوازن بين الأدوار الإدارية ، حيث افتقر إلى الواقعية ، مؤسسا الاتجاه إلى جدولة اليوم أكثر من اللازم، مما خلق حالة من الإحباط والرغبة فى الإحاطة بالخطة بعيدا والهروب إلى المربع رقم (٤) ، وكذلك فقد عمل التركيز على الفاعلية ، وإدارة الوقت باتجاه زيادة التوتر فى العلاقات بدلا من إحكام بنائها .

وفى حين أن الأجيال الثلاثة أدركت قيمة وجود أداة ما للإدارة ، فإن أحدا لم يقدم مثل هذه الأداة التى يمكن لها أن تزود الفرد بالقوة على أن ينتهج حياة ترتكز على المبادئ وأسلوب المربع رقم (٢) ، ولم تمنحنا مذكرات وقوائم « ما نفعل » التى تركها لنا الجيل الأول أكثر من مجرد مكانة للإمساك بتلك الأشياء التى تخترق وعينا بما يكفل عدم نسيانها . كما اقتصرت دفاتر المواعيد والتقاويم التى أفرزها الجيل الثانى على مجرد مكانة لتسجيل التزاماتنا المستقبلية حتى نستطيع أن نكون حيث اتفقنا أن نوجد وفى الموعد المناسب .

وحتى الجيل الثالث ، المزود بمنظومته الواسعة من المخططين والمواد ، وركز بصفة رئيسية على معاونة الأفراد فى وضع أولويات وخطط لأنشطة المربعين (١) و (٣) ، وعلى الرغم من إدراك الكثير من المدربين والمستشارين

لقيمة أنشطة المربع (٢) ، فإن الأدوات التخطيطية الفعلية للجيل الثالث لا تيسر عملية التنظيم والتنفيذ حولهما .

وكلما شيد جيل ما على ما بنته الأجيال السابقة عليه ، تصبح عناصر القوة وبعض من الأدوات التى ابتكرتها الأجيال الثلاثة السابقة بمثابة المادة الأولية للجيل الرابع . غير أنه ماتزال هناك حاجة إضافية لبعد جديد ، من أجل التصور الذهنى والتطبيق الذى سيمدنا بالقوة للتحرك باتجاه المربع رقم (٢) ، ولأن نصبح متمركزين على المبادئ ولأن ندير أنفسنا على عمل ما هو أعظم أهمية حقيقية .

أداة المربع رقم (٢)

إن الهدف من إدارة المربع رقم (٢) هو أن ندير أمور حياتنا بفاعلية – انبثاقا من مركز للمبادئ الحكيمة ، من معرفة بمهمتنا الأساسية ، مع التركيز على المهم تماما كما هو على الملح ، وفى إطار الحفاظ على توازن بين زيادة إنتاجيتنا وزيادة قدرتنا على الإنتاج.

ولا نملك إلا أن نقر بأن هذا هدف طموح بالنسبة لمن وجدوا أنفسهم أسرى الأسوار الغليظة للأشياء الرقيقة فى المربعين رقمى (٣) و (٤) . غير أن المجاهدة لتحقيقه سوف تترك أثرا ضخما على الفاعلية الشخصية . إن تنظيم المربع رقم (٢) سيقتضى الوفاء بست معايير هامة .

التماسك . يفيد التماسك معنى وجود التناغم ، والوحدة ، والتكامل بين رؤيتك ورسالتك ، بين أدورك وأهدافك ، بين أولوياتك وخططك ، وبين رغباتك وانضباطك . وفى مخططك ، يجب أن يكون هناك مكان لرسالة حياتك الشخصية بحيث تستطيع دائما أن ترجع إليه . كذلك يقتضى الأمر وجود مكان لأدوارك ولأهدافك القصيرة والطويلة المدى معا .

التــوازن . ينبغى أن تكون أداتك معاونة لك على حفظ التوازن فى حياتك ، وتمييز أدوارك المختلفة ووضعها نصب عينيك تماما ، حتى لا تهمل المجالات المهمة كصحتك أو عائلتك أو استعداداتك المهنية أو تطوراتك الشخصية .

ويبدو أن كثيرا من الناس يظنون أن النجاح فى أحد المجالات يمكن أن يعوض عن الإخفاق فى مجالات أخرى من مجالات الحياة . ولكن هل يمكن ذلك حقا ؟ ربما كان ذلك ممكنا لفترة محدودة فى بعض المجالات . ولكن هل يمكن لنجاحك فى عملك تعويض زواج فاشل ، أو صحة متدهورة ، أو ضعف فى الشخصية ؟ إن الفاعلية الحقيقية تتطلب التوازن ، وهنا يجب أن تعاونك أداتك على خلقها والحفاظ عليها .

التركيز على المربع رقم (٢) : إنك بحاجة إلى أداة تبث فيك الشجاعة ، وتحثك ، وتعاونك فى الواقع على أن تقضى الوقت الذى تحتاجه فى المربع رقم (٢) ، حتى يمكنك العمل من أجل الوقاية بدلا من وضع أولوياتك للأزمات ، وفى رأيى ، إن أفضل طريقة لأداء ذلك هو فى تنظيم حياتك على أساس *أسبوعى،* وفى نفس الوقت يمكنك التكيف ووضع الأولويات على أساس يومى ، غير أن قوة الدفع الرئيسية تظل هى التنظيم الأسبوعى .

إن التنظيم على أساس أسبوعى يوفر توازنا واتساقا أكثر كثيرا من التخطيط اليومى ، ويبدو أن هناك إدراكا ثقافيا ضمنيا للأسبوع كوحدة زمنية وحيدة وكاملة ، فالشركات ، والتعليم ، وأوجه أخرى كثيرة من أنشطة المجتمع تعمل فى إطار وحدة الأسبوع ، وتخصص أياما معينة للتركيز على الاستثمار والعمل وغيرها للاسترخاء أو التأمل .

كذلك يفكر معظم الناس فى إطار الأسبوع ، غير أن معظم أدوات التخطيط للجيل الثالث تركز على الخطط اليومية ، وفى حين أن هذه الخطط قد تساعدك

على وضع أولويات لأنشطتك ، فإن مساعدتها تكون قاصرة بصفة أساسية على تنظيم الأزمات وتكدس العمل . *إن المفتاح لا يكمن فى وضع أولويات لما فى جدولك ، بل جدولة أولوياتك* » ويمكن تنفيذ ذلك على أفضل وجه فى سياق الأسبوع .

بُعد «الناس» . إنك تحتاج أيضا إلى أداة تتعامل مع الناس ، وليس مجرد جداول ، وفى حين يمكنك التفكير فى إطار *الكفاءة* بالإنجاز أثناء التعامل مع الوقت ، فإن الشخص المرتكز على المبادئ يفكر فى إطار *الفاعلية* لدى التعامل مع الناس ، وهناك أوقات تقتضى فيها الحياة وفقا للمربع رقم (٢) المرتكز على المبادئ إخضاع الجداول للناس ، وتحتاج أداتك لأن تعكس تلك القيمة ، وتسهل التطبيق وليس إلقاء التهم حينما لا يطبق الجدول بحذافيره .

المرونة . إن أداتك فى التخطيط يجب أن تكون طوع بنانك ، وليست آمرة لك (خادمتك وليست سيدتك) ولما كانت أداتك ستعمل من أجلك ، فيجب أن تكون مفصلة وفقا لأسلوبك ، وحسب احتياجاتك ، وطبقا لطرقك الخاصة .

الانتقالية . يجب أن تكون أداتك أيضا صالحة للانتقال بحيث يمكنك حملها معك معظم الوقت ، فلقد تحتاج إلى مراجعة رسالة حياتك الشخصية أثناء ركوبك فى الحافلة ، ولقد تكون بحاجة إلى تحديد قيمة فرصة جديدة مقابل ما قد تكون خططت له قبلا ، وهكذا إذا كانت أداتك التنظيمية قابلة للانتقال ، فلسوف تحتفظ بها معك لتؤمن وجود البيانات الهامة رهن إشارتك دائما .

ولما كان المربع رقم (٢) هو جوهر الإدارة الذاتية الفعالة ، فإنك بحاجة إلى أداة تنقلك إلى المربع رقم (٢) ، ولقد أدى عملى فى مجال مفهوم الجيل الرابع إلى إيجاد أداة صيغت خصيصا وفقا للمعايير السابق الإشارة إليها . غير أنه

يمكن أيضا وبسهولة تكييف العديد من أدوات الجيل الثالث ، وبفضل صحة المبادئ ، فإن الممارسات أو تطبيقات معينة يمكن أن تتغير من شخص ما إلى من يليه .

كيف تصبح مديرا لذاتك حسب المربع (٢)

على الرغم من أن جهودى فى هذا الكتاب تتمثل فى تعليم مبادئ ، وليس ممارسات الفاعلية ، فإننى أعتقد أنه يمكنك الحصول على فهم أفضل للمبادئ وللطبيعة الزاخرة بالقوة للجيل الرابع إذا خضت حقيقة تجربة تنظيم أسبوع استنادا إلى قاعدة مرتكزة على مبادئ المربع رقم (٢) .

ويتضمن تنظيم المربع رقم (٢) أربعة أنشطة رئيسية .

تحديد *الأدوار* . تتمثل المهمة الأولى فى التسجيل الخطى لأدوارك الرئيسية. وإذا لم تكن بالفعل قد أوليت أدوارك فى الحياة تفكيرا جادا ، فيمكنك أن تكتب فورا كل ما يتبادر إلى ذهنك . إن لك دورا كشخص فرد، وقد ترغب فى أن تسجل لنفسك دورا أو أكثر كعضو فى عائلة – زوجا أو زوجة ، أبا أو أما ، ابنا أو ابنة ، عضوا فى عائلة ممتدة من الأجداد ، والخالات ، والأعمام وأبناء العمومة ، ولقد ترغب فى أن تسجل أدوارا قليلة بالنسبة لعملك ، مبينا مجالات مختلفة تتوق إلى أن تستثمر فيها وقتك وطاقتك على أساس منتظم . ولقد يكون لك أيضا أدوار دينية أو فى شؤون المجتمع .

وليس لك أن يعتريك القلق بشأن تحديد الأدوار بالطريقة التى ستعيش معها فيما تبقى من حياتك – فما عليك سوى تدبر الأسبوع وكتابة المجالات التى ترى نفسك تنفق فيها أوقاتك أثناء الأيام السبعة التالية .

وهاك مثالين للطريقة التى قد يرى الناس من خلالها أدوارهم المختلفة .

١ - الفرد	١ - التطور الشخصى
٢ - زوج / والد	٢ - زوج
٣ - مدير منتجات جديدة	٣ - والد
٤ - مدير الأبحاث	٤ - سمسار عقارات
٥ - مدير تطوير العاملين	٥ - نشاط اجتماعى
٦ - مدير الشؤون الإدارية	٦ - عضو مجلس إدارة فرقة سيمفونية
٧ - رئيس مجلس شركة نقل	

اختيار الأهداف . الخطوة التالية هى التفكير فى نتيجة أو نتيجتين مهمتين تشعر بوجوب قيامك بإنجازهما فى كل من الدورين السابقين خلال الأيام الستة القادمة،ويجب أن تسجل هذه الأمور على أنها أهداف .

ويجب أن تعكس بعض هذه الأهداف على الأقل أنشطة المربع رقم (٢) . ومن الناحية المثالية ، يتعين ربط هذه الأهداف الأسبوعية بالأهداف ذات المدى الأطول التى قمت بتحديدها فى إطار رسالة حياتك الشخصية .

على أنه إذا لم تكن قد كتبت رسالة حياتك الشخصية ، فلقد يراودك شعور ، إحساس بما هو مهم أثناء استعراضك كل من أدوارك وهدف أو اثنين لكل دور.

الجدولة . يمكنك الآن إلقاء نظرة على الأسبوع القادم واضعا فى ذهنك أهدافك والجدول الزمنى لتحقيقها . وعلى سبيل المثال ، فإذا كان هدفك هو وضع المسودة الأولى من رسالة حياتك الشخصية ، فلقد تحتاج إلى حجز مدة ساعتين متتاليتين من يوم الأحد لإنجازه . ويوم الأحد أو أى يوم آخر من الأسبوع (يكون ذا خصوصية لديك ، أو لعقيدتك الدينية أو لظروفك) يكون عادة الوقت النموذجى لوضع الخطط الخاصة لأنشطتك الأشد خصوصية التى تعتزم

إنجازها ، بما فى ذلك التنظيم الأسبوعى ، وهو وقت ملائم للاسترجاع ، والاستلهام ، واستعراض حياتك فى إطار المبادئ والقيم .

وإذا ما حددت هدفا بأن تكون لائقا بدنيا من خلال تمرينات رياضية ، فلقد ترغب فى أن تخصص ساعة لمدة ثلاثة أو أربعة أيام أثناء الأسبوع ، ولربما كل يوم فى الأسبوع ، لإنجاز هذا الهدف ، وهناك أهداف لا يتسنى لك تحقيقها إلا أثناء ساعات العمل الرسمى ، أو أهداف أخرى لا يمكن لك العمل من أجلها إلا يوم الجمعة حينما يكون أبناؤك فى المنزل . هل بدأت ترى الآن بعض المميزات فى التنظيم الأسبوعى بدلا من اليومى ؟

وبانتهائك من تحديد الأدوار ووضع الأهداف ، يمكنك ترجمة كل هدف إلى يوم محدد، فى الأسبوع ، سواء على أساس الأولوية أو ، وهو الأفضل ، كموعد محدد، ويمكنك كذلك مراجعة تقويمك السنوى أو الشهرى لمعرفة المواعيد التى ربما تكون قد حددتها ومقارنة مدى أهميتها فى إطار أهدافك ، ونقل تلك التى تقرر استمراريتها إلى جدولك مع وضع الخطة اللازمة لإعادة جدولة أو إلغاء المواعيد الباقية .

وبدراستك للجدول الأسبوعى التالى ، لاحظ كيف تم جدولة كل من الأهداف التسعة عشر الأكثر أهمية - عادة من المربع رقم (٢) - أو تم تحويله إلى خطة عمل محددة ، كذلك لاحظ أيضا الدائرة التى تحمل مسمى (اشحذ المنشار) والتى تتيح موقعا لتخطيط الأنشطة التجديدية الحيوية للمربع رقم (٢) فى كل من الأبعاد الإنسانية الأربعة والتى سيتم شرحها فى العادة رقم (٧) .

الدور	المهام
التطور الشخصي للفرد	مسودة أولية لرسالة الحياة تسجيل الندوة زيارة فرانك بالمستشفى
زوج / والد	تأكيد حجز تذاكر فرقة الموسيقى السيمفونية مشروع « تيم » لمادة العلوم دراجة « سارة»
مدير منتجات جديدة	قياس اتجاهات السوق اختبار المرشحين للوظائف المعاونة دراسة المسح الخاص بالزبائن
مدير الأبحاث	دراسة آخر نتائج الفحوص بحث مشكلات الارتباطات العلاقات مع «كين» و «بيتر»
مدير تطوير العاملين	مراجعة المسؤوليات مع «جاني» زيارة مع «صامويل»
مدير الشؤون الإدارية	تقرير نهاية الشهر مراجعة كشوف المرتبات
رئيس مجلس إدارة شركة النقل	إعداد جدول الأعمال الإعداد لزيارة مع « كونكلين» بدء خطة السنة القادمة

حتى مع تجنب الوقت اللازم لتحقيق الأهداف التسعة عشر الهامة فى غضون الأسبوع ، انظر إلى كمية المساحة غير المجدولة المتبقية بالجدول ! ومثلما يزودك التنظيم الأسبوعى للمربع رقم (٢) بالقوة الدافعة لأن تضع الأهم قبل المهم ، فإنه يعطيك أيضا الحرية والمرونة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة ، ولتعدل المواعيد إذا اقتضاك الأمر ، ولتعزيز العلاقات والتعاملات مع الآخرين ، وللاستمتاع العميق بالتجارب التلقائية ، وذلك انطلاقا من معرفتك بأنك قد نظمت أسبوعك إيجابيا بما يحقق إنجاز الأهداف الرئيسية فى كل مجال من مجالات حياتك .

التكيف اليومى . مع التنظيم الأسبوعى للمربع رقم (٢) ، يصبح التخطيط اليومى أقرب ما يكون للتكيف اليومى ، وضع أولويات الأنشطة والاستجابة للأحداث ، والعلاقات والخبرات غير المتوقعة بطريقة مقبولة .

إن استقطاع عدة دقائق صبيحة كل يوم لمراجعة جدولك من شأنه أن يضعك على صلة بالقرارات المؤسسة على القيم التى تكون قد اتخذتها أثناء تنظيمك للأسبوع إضافة إلى العوامل التى قد تستجد ، ومع استعراضك لأحداث اليوم فلسوف ترى أن أدوارك وأهدافك توفر لك أولويات طبيعية تنبثق بذاتها من إحساسك الباطن بالتوازن ، وهذه الأولويات أكثر سلاسة وأقرب صوابا حيث إنها تنبع فى نهاية الأمر من شعورك برسالتك الشخصية .

ولعلك لاتزال تجد أن أولويات الجيل الثالث (أ - ب - جـ) أو (١ - ٢ - ٣) تسبغ على الأنشطة اليومية تنظيما كانت فى حاجة إليه . ولعل من الخطأ أيضا اعتبار الأنشطة على طرفى نقيض ، إما هامة أو غير ، فمن الجلى وجود التواصل بينها ، فبعض الأنشطة المهمة تكون أكثر أهمية من غيرها ، وفى سياق التنظيم الأسبوعى ، فإن وضع الأولويات وفقا للجيل الثالث يسبغ التنظيم على التركيز اليومى .

غير أن محاولة وضع أولويات للأنشطة قبل أن تعرف حتى كيفية علاقتها بإحساسك برسالتك الشخصية وكيفية ملائمتها مع التوازن الحياتى لك لن تكون مجدية ، حيث إنك قد تنغمس فى وضع أولويات وإنجاز أشياء أنت لا ترغب أو لست فى حاجة إليها البتة .

هل تستطيع أن تبدأ فى رؤية الفرق بين تنظيم أسبوعك كمدير للمربع رقم (٢) مرتكزًا على المبادئ وبين تخطيط أيامك كفرد يرتكز على شىء آخر ؟ هل تستطيع أن تشعر بالفرق الضخم لما يمكن للتركيز على المربع رقم (٢) أن يضفيه على مستواك الراهن من الفاعلية ؟

ونظرا لأننى خضت تجربة قوة التنظيم المرتكز على المبادئ للمربع رقم (٢) على حياتى ، وما رأيت من تحويله لمعيشة مئات من الأشخاص الآخرين ، فإنى مقتنع بأن هناك فرقا – إنه يصنع فرقا كميًّا إيجابيًّا ، وكلما كانت الأهداف الأسبوعية مرتبطة كلية فى إطار أوسع للمبادئ السليمة وفى رسالة الحياة الشخصية ، كلما ازدادت الفاعلية أكثر وأكثر.

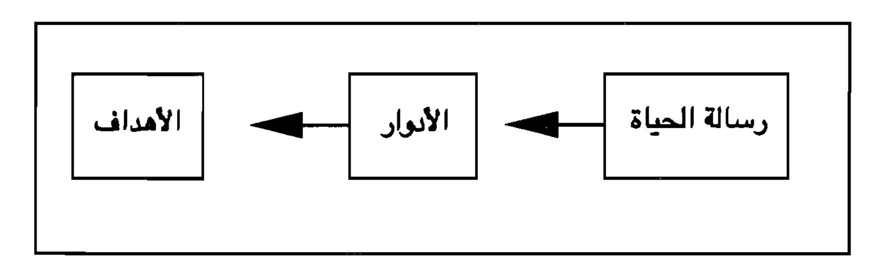
الجدول الأسبوعي

الأدوار	الأهداف
التطور الشخصي للفرد	(١) مواد أولية لرسالة الحياة (٢) تسجيل الندوة (٣) زيارة فرانك بالمستشفى
الزوج / الوالد	(٤) تأكيدحجز تذاكر حفل السيمفوني (٥) مشروع تيم للعلوم (٦) دراجة سارة
مدير منتجات جديدة	(٧) قياس اتجاهات السوق (٨) اختبار المرشحين للوظائف المعاونة (٩)دراسة المسح الخاص بالزبائن
مدير الأبحاث	(١٠) دراسة أخر نتائج الفحوص (١١) بحث مشكلات الارتباطات (١٢) العلاقات مع «كلين» و«بيتر»
مدير تطوير العاملين	(١٣) مراجعة المسئوليات مع «جاني» (١٤) زيارة مع «صامويل»
المدير الإداري	(١٥) تقرير نهاية الشهر (١٦) مراجعة كشوف المرتبات
رئيس مجلس إدارة شركة النقل	(١٧) إعداد جدول الأعمال (١٨) الإعداد لزيارة مع (كونكلين) (١٩) بدء خطة العام القادم

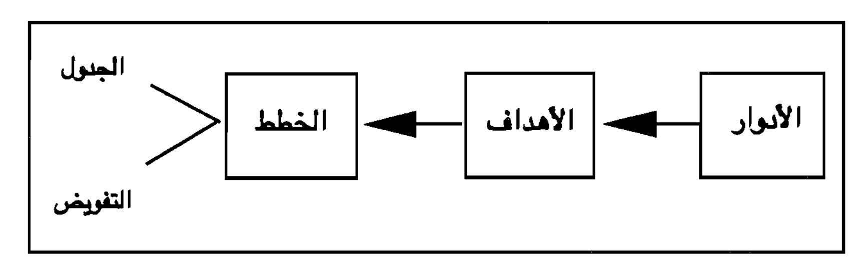
إشحذ المنشار
جسديًا ——————
فكريًا ——————
روحيًا ——————
اجتماعيًا/ عاطفياً ——————

الأسبوع من	الأحد	الاثنين
أولويات الأسبوع	**أولويات هذا اليوم**	
		١٦ تقويم مراجعة المرتبات
	المواعيد / الالتزامات	
	٨ ١ وقت شخصي	٨
	٩ بيان الرسالة	٩
	١٠	١٠
	١١	١١ ٨ وظيفة المخازن
	١٢	١٢ المقابلات
	١	١
	٢	٢
	٣	٣
	٤	٤ فرانك - المستشفى
	٥	٥
	٦	٦ دراجة (سارة)
	٧	٧
	٨	٨
	المساء	**المساء**

الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت
أولويات هذا اليوم				
(٢) ارسال تسجيل الندوة	(١٢) كين بيتر		(١٤) زيارة صامويل	
المواعيد / الالتزامات				
٨	٨	٨	٨ وقت شخص	٨ تنظيم المنزل (٤) درس كارلا
٩	٩ (٧)اختبار السوق	٩ (١١)الارتباط	٩ (١٠) نتائج الاختبار	٩
١٠	١٠ اتجاهات السوق	١٠ المشكلات	١٠ الدراسة	١٠
١١	١١	١١	١١	١١
١٢	١٢ (١٨) كونكلين	١٢	١٢	١٢
١ (٩) دراسة مسح الزبائن	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣ (١٣) الأداء	٣ (١٥) تقرير نهاية الشهر	٣
٤	٤	٤ مراجعة جانى	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥
٦ (٥) مشروع تيم	٦	٦ (٧) شركة النقل	٦	٦
٧	٧	٧ جدول الأعمال	٧	٧
٨	٨	٨ (٩) خطط السنوات القادمة	٨	٨
	المساء	**المساء**	**المساء**	**المساء** ٧.٠٠ الذهاب للمسرح مع أسرة براون



التنظيم طويل الأمد



التنظيم الأسبوعى

الإندماج فى الحالة

وإذا ما عدنا مرة أخرى للاستشهاد – على سبيل الاستعارة – بمصطحات الحاسب الآلى ، فإنه إذا كانت العادة الأولى تقول لك : « أنت المبرمج » ، وتقول لك العادة الثانية : « اكتب البرنامج » ، فإن العادة الثالثة تقول لك : «شغِّل البرنامج » ، « عش فى البرنامج » . « والعيش فيه » هو فى الأساس وظيفة لإرادتنا الحرة ، لانضباطنا الذاتى ، لتماسكنا والتزامنا – ليس من أجل الأهداف والجداول قصيرة الأمد أو لنبض اللحظة ، ولكن من أجل المبادئ السليمة ولقيمنا المستقرة فى أبعد أغوار أعماقنا والتى تعطى لأهدافنا ، وجداولنا ، وحياتنا معنى ومبنى .

ومع توالى أيام الأسبوع ، فلسوف يكون هناك بلا شك أوقات يكون فيها تماسكنا على المحك . ولسوف نجد أن الشهرة التى تجلبها الاستجابة للأولويات العاجلة ولكن غير الهامة لأشخاص آخرين فى المربع رقم (٣) أو السرور فى الهروب إلى المربع رقم (٤) سيهدد بأن يطغى على الأنشطة الهامة للمربع رقم (٢) التى كنت قد خططت لها ، ولكن تركيزك على المبادئ ووعيك الذاتى ، وضميرك اليقظ ، ستمدك بدرجة عالية من الأمان ، والتوجيه والحكمة الأصيلة الجوهرية من أجل دعم قوتك لاستخدام إرادتك المستقلة والحفاظ على تماسكك تجاه ما هو هام حقيقة .

فى وقت ما ، كان أحد أبنائى مستغرقا بكليته فى الجدولة والفاعلية ، وفى أحد الأيام كان لديه جدول بالغ الصرامة ، حافل بالمهمات المحددة الدقيقة لكل نشاط على حدة ، بما فى ذلك شراء بعض الكتب ، وغسل سيارته ، وتوصيل خطيبته ، وذلك من بين مهام أخرى عديدة .

كان كل شيء يمضى حسبما هو مخطط له بالجدول حتى حان موعد كارول. لقد كانا مخطوبين منذ مدة طويلة ، غير أن رأيه استقر أخيرا على أن علاقتهما لن تكون مثمرة . وهكذا ، ووفقا لنموذجه فى الفاعلية ، فقد خطط على أن يحادثها هاتفيا لمدة تتراوح بين عشرة وخمس عشرة دقيقة لإخبارها بالأمر.

وعلى خلاف ذلك ، ونظرا لأن الصدمة كانت بالغة الحدة بالنسبة لها ، فقد كان بعد مضى ساعة ونصف الساعة من انتهاء الوقت السابق تحديده ، مازال منخرطا كلية معها فى محادثة شديدة التوتر ، وحتى بعد ذلك لم تكن زيارة واحدة كافية فقد كان الموقف تجربة مفعمة بالإحباط البالغ لكليهما .

ومرة أخرى ، فإنك لا تستطيع أن تظن « *الكفاءة* فى الإنتاج مع الآخرين . إنك تعتقد « الفاعلية » مع «الناس» و «الكفاءة» مع «الأشياء» . لقد حاولت أن

أكون «كفؤا» مع شخص اختلف معه أولا أستسيغه ، غير أن هذا الأمر لم يحقق نجاحا . لقد حاولت أن أمنح طفلا أو موظفا « الوقت المناسب » لحل مشكلة ما، غير أننى اكتشفت أن هذه الكفاءة تخلق مشكلات جديدة وقلما تتوصل إلى حل للأمور ذات الاهتمامات العميقة .

لقد شاهدت أباءً كثيرين ، خاصة أمهات مع أطفالهن ، وقد سيطر عليهن الإحباط إزاء رغبتهن فى إنجاز أشياء كثيرة؛ نظرا لأن كل ما كن يفعلنه لا يتجاوز الاستجابة لاحتياجات الصغار طوال اليوم ، وعليك أن تتذكر أن الإحباط ماهو إلانتاج لتوقعاتنا ، وأن توقعاتنا عادة ماتكون انعكاسا للمرآة الاجتماعية أكثر منها انعكاسا لقيمنا وأولوياتنا .

غير أنه إذا كانت العادة الثانية متجذرة فى أعماق عقلك وقلبك ، فلسوف تجد نفسك مسوقا بتلك القيم الرفيعة ، وباستطاعتك أن تخضع جدولك لتلك القيم مع التماسك ، وباستطاعتك التكيف ، وباستطاعتك أن تكون مرنا .لذا، فليس عليك أن تشعر بالذنب إذا ما أخفقت فى الوفاء بجدولك أو حينما تضطر إلى تغييره .

نجاحات الجيل الرابع

يرجع أحد أسباب نكوص الناس عن استخدام أدوات الجيل الثالث لإدارة الوقت إلى فقدانهم للتلقائية ، حيث يصبحون متصلبين وغير مرنين ، ويخضعون الأشخاص للجداول؛ نظرا لأن التصور الذهنى للكفاءة بالجيل الثالث للإدارة يفتقر إلى التناغم مع المبدأ القائل بأن *الناس أكثر أهمية من الأشياء* .

ولقد أدركت آلات الجيل الرابع هذا المبدأ ، كما أدركت أن أول شخص أنت فى حاجة إلى الإهتمام به فى إطار الفاعلية أكثر من إطار الكفاءة هو أنت نفسك، وتحثك أداة هذا الجيل على أن تقضى وقتا كافيا مع المربع رقم (٢) ،

وأن تفهم، وأن تركز حياتك على المبادىء ، وأن تعبر بوضوح عن الأغراض والقيم التى ترغب فى أن توجه قراراتك اليومية . إن هذه الآلة تساعدك على خلق التوازن فى حياتك إنها تساعدك على أن ترتفع فوق قيود التخطيط اليومى وأن تعمل على التنظيم والجدولة فى إطار الأسبوع ، وحينما تتعارض قيمة عليا مع ماقمت بالتخطيط له ، فإنها تمنحك القدرة على استخدام إدراكك الذاتى وضميرك للحفاظ على استمساكك بالمبادىء والأغراض التى قررت أنها الأكثر أهمية وعوضا عن استخدام خريطة للطرق ، فإنك تستخدم البوصلة .

وهكذا فإن الجيل الرابع للإدارة الذاتية حقق تقدما عن الجيل الثالث فى خمسة أوجه مهمة .

يتمثل أول هذه الأوجه فى أنه مرتكز *على المبادىء* وبدلا من مجرد الركون إلى التأييد اللفظى للمربع رقم (٢) فإنه يخلق التصور الذهنى المركزى الذى يمدك بالقوة على رؤية وقتك فى سياق ماهو هام ومؤثر حقيقة .

والوجه الثانى هو أنه "*تابع للضمير*" إن ذلك يعطيك الفرصة لتنظيم حياتك حسب الحد الأقصى لقدراتك المتسقة مع قيمك الكائنة فى أغوار أعماقك ، وفى نفس الوقت فإنه يمنحك الحرية لأن تخضع جدولك فى سلاسة للقيم العليا .

والأمر الثالث هو أنه يحدد *رسالتك المتفردة* ، بما فى ذلك القيم والأهداف الطويلة الأمد، وهذا هو ما يعطيك الاتجاه والغرض للطريق الذى تستنفد فيه من وقتك كل يوم .

والوجه الرابع أنه *يساعدك على موازنة حياتك عن طريق تحديد الأدوار* ، وبوضع الأهداف وبرمجة الأنشطة لكل دور من الأدوار الرئيسية خلال الأسبوع.

ويختص الوجه الخامس فى أنه *يمنحك مجالا أوسع عبر اتباع التنظيم الأسبوعى مع التكيف اليومى عند الحاجة*، والسمو فوق النظرة المحددة لليوم

الواحد، ويضعك فى موقع يتيح لك الاتصال مع أكثر قيمك تأصلا من خلال مراجعتك لأدوارك الرئيسية .

إن الخيط العملى الذى يربط مابين جميع تلك الأوجه الخمسة من التطور هو التركيز المبدئى على العلاقات والنتائج والتركيز الثانوى على الوقت .

التفويض : زيادة الإنتاج والقدرة على الإنتاج

يعتمد إنجاز كل ما نقدم على فعله من خلال التفويض - سواء للوقت أو لأشخاص آخرين ، فإذا كان تفويضنا للوقت فإننا نفكر فى "*الكفاءة*" ، أما إذا كان تفويضنا لأشخاص آخرين فنحن نفكر فى "*الفاعلية*" .

ويرفض كثير من الناس تفويض أشخاص آخرين لاعتقادهم بأن ذلك يستنفد كثيرا من الوقت ومزيدا من الجهد ، وأن باستطاعتهم هم أنفسهم أداء العمل بشكل أفضل . غير أن التفويض الفعال للآخرين ربما يكون هو النشاط الوحيد المتاح الأعظم قوة والأشد فعالية .

ومن شأن نقل المسؤولية إلى أشخاص آخرين من ذوى المهارة والتدريب أن يتيح لك تركيز طاقاتك على أنشطة أخرى ذات فعالية كبرى ، والتفويض يعنى النمو ، للأفراد والمؤسسات على السواء ولقد أُثِرَ عن الراحل (جيه . سى . بينى J. C. Penney) قوله بأن أفضل وأحكم القرارات التى اتخذها فى حياته على الإطلاق كان "دعه يعمل" وذلك بعد التيقن من أنه لن يستطيع بعد أن يمضى فى أداء العمل بمفرده ، ولقد كان لهذا القرار ، الذى تم اتخاذه من زمن بعيد ، تأثيره فى تطور وازدهار مئات من المحلات الكبرى والآلاف من الأشخاص .

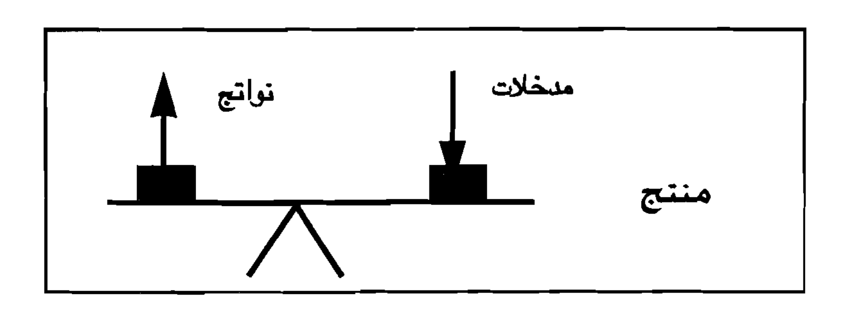
ونظرا لأن التفويض يشمل أشخاصا آخرين ، فهو يعد من "النصر الجماعى" ، وبذا يمكن إدراجه فى إطار العادة الرابعة .

ولما كنا نركز فى هذا الفصل على مبادىء الإدارة الشخصية وأن القدرة على التفويض للآخرين هى الفارق الرئيسى بين دور المدير والمنتج المستقل ، فإننى سأتناول التفويض من زاوية مهاراتك الإدارية الذاتية .

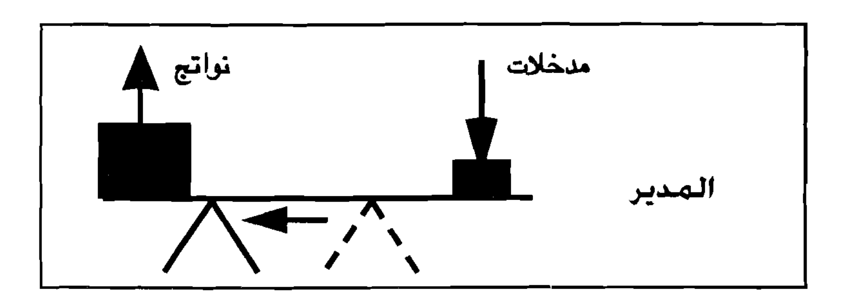
إن المنتج يفعل كل ماهو ضرورى من أجل تحقيق النتائج المرجوة ، من أجل الحصول على البيضات الذهبية ، ومن هنا فإن الأب الذى يغسل الصحون، والمهندس المعمارى الذى يرسم خرائطه ، أو السكرتير الذى يطبع المراسلات يعتبر منتجا .

غير أنه فى حالة قيام شخص ما ينشىء ويعمل مع أو من خلال أشخاص آخرين أو منظومات أخرى لإنتاج البيضات الذهبية ، فإن هذا الشخص يصبح مديرا بمفهوم التعاضد مع الآخرين ، فالوالد الذى يفوض طفلا لغسل الصحون هو مدير ، والمعمارى الذى يرأس مجموعة من المهندسين المعماريين هو مدير، والسكرتير الذى يشرف على مجموعة من السكرتاريين والموظفين المكتبيين هو مدير لمكتب .

والمنتج يستطيع أن يستثمر ساعة واحدة من الجهد وينتج وحدة واحدة من النتائج ، دون أن يفقد شيئا من كفاءته .



والمدير – من ناحية أخرى يستطيع أن يستثمر ساعة واحدة من الجهد وينتج عشر أو خمسين أو مائة وحدة من خلال التفويض الفعال .



فالإدارة هى فى جوهرها تحريك مركز الثقل لأقصى حد ، والتفويض هو المفتاح إلى الإدارة الفعالة .

التفويض الآمر

هناك نوعان رئيسيان من التفويض "التفويض الآمر" و "التفويض بالمسؤولية" . والتفويض الآمر يعنى ، "اذهب لهذا ، توجه لذاك ، افعل هذا ، افعل ذلك ، وأخبرنى بما تم" . ومعظم الأشخاص من فئة المنتجين ينتهجون التفويض الآمر كتصور ذهنى لهم . هل تتذكر مستخدمى المناجل فى الأحراش؟ إنهم المنتجون ، إنهم يشمرون عن سواعدهم ثم ينهمكون فى العمل وإذا ما أعطوا منصبا إشرافيا أو إداريا ، فإنهم يستمرون فى التفكير بعقلية المنتجين ، إنهم لا يعرفون كيف يلجأون إلى التفويض الكامل بما يلزم الآخرين بتحقيق النتائج ، ونظرا لأن تركيزهم ينصب على الوسائل ، فإنهم يصبحون مسؤولين عن النتائج

ذهبت أسرتى مرة للتزلج على الماء ، ووجدت نفسى منخرطا فى صيغة التفويض الآمر . كان ابنى ، وهو متزلج ماهر ، على متن زلاجة يشدها قارب كنت أتولى قيادته ، وأعطيت آلة التصوير لساندرا لتلتقط لنا بعض الصور .

ونظرا لأن العدد المتبقى فى الفيلم كان محدودا ، فقد أخبرتها - منذ البداية - أن تحرص على انتقاء اللقطات غير أننى أدركت بعدها أنها غير ماهرة فى استخدام آلة التصوير ، فحرصت على أن أكون أكثر تحديدا فى توجيهاتى ، وطلبت منها التأكد من وجود الشمس فى مواجهة القارب والانتظار حتى لحظة قفز ابننا فى أعقاب دوامة الماء خلف القارب أو لدى دورانه ولمسه بكوعه .

غير أننى كلما سيطر علىّ التفكير فى محدودية اللقطات المتاحة وافتقار زوجتى لمهارة التصوير ، كلما وجدت نفسى أكثر أهتماما وأخيرا قلت لها ، "ساندرا ، ماعليك سوى الضغط على الزر حين أخبرك بذلك . هل هذا واضح ؟" ثم أمضيت الدقائق القليلة التالية وأنا أصرخ ، "التقطيها - التقطيها - لا تلتقطى - لا تلتقطى" لقد كنت خائفا من أننى لو لم أوجه كل حركة فى كل ثانية، فلن تكون النتيجة جيدة .

لقد كان ذلك مثالا حقيقيا للتفويض الآمر ، الإشراف على كل خطوة فى وسائل العمل ، وينحو كثير من الناس لهذا النوع من التفويض ، ولكن ماهو الناتج الفعلى لهذا الأسلوب ؟ ، وكم يبلغ عدد الأشخاص الذين يمكن أن تشرف عليهم أو تخضعهم لإدارتك إذا كان عليك أن تكون ضالعا فى كل خطوة يتخذونها ؟ .

هناك بالقطع وسيلة أفضل ، وسيلة أكثر فعالية لتفويض الأمر الآخرين . إن هذه الوسيلة تستند على التصور الذهنى لتقدير الإدراك الذاتى للآخرين ، وقدرتهم على التخيل ، وصحوة ضمائرهم ، وإراداتهم الحرة .

التفويض بالمسؤولية

يركز التفويض بالمسؤلية على النتائج بدلا من الأساليب وهو يمنح الناس اختيار الأسلوب ويجعلهم مسؤولين عن النتائج ومع أنه يستغرق وقتا فى

البداية، فإن استثمار الوقت يعد جيدا . وبإمكانك ترحيل مركز الثقل لأقصى مدى ، وزيادة قوة الرفع (الفعالية) ، من خلال أتباع التفويض بالمسؤلية .

ويشتمل التفويض بالمسؤولية على التزام وتفاهم متبادل واضح وصريح فيما يتعلق بالتوقعات وذلك فى خمسة مجالات .

«*النتائج المرجوة*» ينشىء فهما واضحا ومتبادلا فيما يراد إنجازه ، مركزا على *ماذا وليس وكيف* ، *والنتائج وليس الأساليب* .

أنفق الوقت . كن صبورا . تخيل النتائج المرتجاة . دع الشخص المفوض يراها ، يصفها ، ويضع تقرير جودة عما يمكن أن تكون عليه النتائج ، ومتى يمكن تحقيقها .

الخطوط الإرشادية : حدِّد الإطار الذى ينبغى على الشخص العمل خلاله، ويجب أن تكون هذه الحدود أقل مايمكن حتى يمكن تجنب تفويض الوسائل ، غير أنه يجب أن تتضمن أى قيود صارمة، إنك لن تكون بحاجة إلى شخص تظن أن لديه مجالا رحبا للعمل طالما أنه قد حقق الأهداف المبتغاة ، لمجرد أنه انتهك بعض الممارسات أو القيم التقليدية العتيقة . إن من شأن ذلك القضاء على روح المبادرة والعودة بالناس إلى مذهب "المطيعين للأوامر" الذين ينتهجون مبدأ ، "انقل لى فقط ماذا تريدنى أن أفعل وسأفعله" .

وإذا ماكنت عارفًا بالمسالك التى تؤدى إلى إخفاق العمل ، فقم بتحديدها . كن نزيها وواضحا – أخبر الشخص أين تكون المزالق وأين يتربص الوحوش . أنت لست بحاجة إلى إعادة اختراع العجلة كل يوم . دع الناس يتعلمون من أخطائك أو من أخطاء الآخرين . بيِّن المسارات المحتملة للفشل ، وأوضح ماذا يجب ألا *يفعلوا* ، ولكن لاتخبرهم بما يجب *عليهم فعله* .

اترك لهم المسؤولية عن النتائج – ليفعلوا كل ماهو ضرورى فى إطار الخطوط الإرشادية .

المــوارد . حدِّد المصادر البشرية ، والمالية ، والفنية ، أو التنظيمية التى يمكن للشخص أن يستفيد منها لتحقيق النتائج المرجوة.

المحاسبة . ضع المعايير القياسية للأداء والتى سيتم استخدامها فى تقييم النتائج ، والأوقات المحددة لتقديم التقارير وإجراء التقييم .

النتائج . حدِّد ماذا سيحدث ، خيراً أو شراً ، بناء على نتائج التقييم ، وقد يشمل ذلك المكافآت المالية ، الجوائز العينية ، المناصب الوظيفية المختلفة ، والنتائج الطبيعية المرتبطة بالهدف الشامل للمؤسسة .

لقد خضت منذ بضع سنين ، تجربة شائقة فى مجال التفويض مع أحد أبنائى . كان هناك اجتماع للأسرة ، وكانت رسالتنا فى الحياة معلقة على الجدار لضمان تناغم خططنا مع قيمنا ، وكان الكل حاضرا . قمت بوضع سبورة كبيرة حيث كتبنا عليها أهدافنا – الأشياء الرئيسية التى نرغب فى عملها – والمهام التى انبثقت من تلك الأهداف . بعد ذلك سألت عن متطوعين لأداء المهمة .

"مَنْ يريد أن يدفع قيمة الرهن؟" . ولاحظت أننى الوحيد الذى رفع يده عاليا .

"مَنْ يرغب فى سداد التأمين ؟ نفقات الطعام ؟ تكاليف السيارة ؟" وقد بدا أننى المحتكر الوحيد لكل هذه المجالات .

"مَنْ يرغب فى تغذية الطفل الرضيع الجديد؟" . وهنا كان بعض الإهتمام ، غير أن زوجتى كانت الوحيدة التى تتوفر لديها المؤهلات المطلوبة .

ومع الاستعراض المتتالى للمهام ، واحدة بعد الأخرى ، ظهر سريعا أن الأب والأم قد استحوذا على مايربو عن ستين ساعة من العمل الأسبوعى ،

وبهذا التصور الذهنى الكامن فى العقول ، أخذت بعض المهام الأخرى منحى آخر أكثر ملاءمة .

لقد تطوع ابنى ستيفن ، ابن السابعة ، للاعتناء بساحة المنزل ، وقبل أن أعهد إليه بهذه المهمة ، شرعت فى تطبيق عملية تدريبية شاملة . لقد طلبت منه أن يضع صورة واضحة فى ذهنه عما يجب أن تكون عليه الساحة المعتنى بها جيداً ، وعليه فقد أخذته لمشاهدة ساحة منزل جارى .

قلت له ، "انظر يا بنى كيف تبدو ساحة جارنا خضراء ونظيفة ؟ إن هذا هو ما نريد تحقيقه : *الخضرة والنظافة* . والآن تعال لنلقى نظرة على ساحتنا . هل ترى تلك الألوان المختلطة ؟

إن هذا ليس مناسبا إنها ليست خضراء . إن مانريد تحقيقه هو الخضرة والنظافة . فكيف لك أن تجعلها خضراء ؟ هذا أمر متروك لك . إنك حر فى أن تفعل ذلك بأى طريقة شئت ، باستثناء أن تطليها باللون الأخضر ، غير أننى سأخبرك عما كنت سأفعل بها لو فوض هذا الأمر إلىّ" .

"ماذا كنت ستفعل يا أبتى ؟" .

"كنت سأشغل رشاشات الماء ، ولقد تفضل أنت أن تستخدم الدلاء أو الخراطيم . إن ذلك ليس مهما بالنسبة لى . إن كل ما يهمنا أن يكون اللون أخضر . هل اتفقنا؟" .

"اتفقنا"

"والآن دعنا نتحدث عن "النظافة" ، يابنى ، النظافة تعنى عدم وجود أية نفايات فيما حولنا – لا أوراق ، أو خيوط ، أو عظام ، أو عصى ، أو أى شىء يشيع الفوضى فى المكان . سأبلغك عما يجب علينا أن نفعله . دعنا ننظف نصف الساحة الآن وشاهد الفرق" .

ومن هنا أحضرنا كيسين من الورق وبدأنا فى تنظيف جانب من الساحة . "والآن انظر إلى هذا الجانب ، وانظر إلى الجانب الآخر . هل تلاحظ الفرق ؟ إن هذا هو ما نسميه النظافة" .

صرخ ابنى قائلا ، "انتظر ، هناك بعض الأوراق خلف هذه الشجيرة" .

"حسنا ، إننى لم ألاحظ تلك الصحيفة هناك . إن لديك نظرا حاد يا بنى" .

"والآن قبل أن تقرر ما إذا كنت ستقبل القيام بهذه المهمة أم لا ، دعنى أخبرك ببعض الأشياء . طالما أنك ستقوم بهذه المهمة ، فلن أقوم بأى شىء منها بعد الآن . لقد أصبحت مهمتك أنت . إننا نسميها التفويض بالمسؤولية . إن التفويض بالمسؤولية يعنى " مهمة فى محل ثقة" . إننى أثق فى أنك ستؤدى المهمة ، أن تجعلها تتم . والآن من سيكون رئيسك؟"

"أنت ، يا أبى"

" لا ، ليس أنا . أنت الرئيس . عليك بأن تكون رئيس نفسك . هل تحب أن يزعجك أبواك طوال الوقت ؟"

"لا أحب ذلك" .

"ونحن لا نحب ذلك أيضاً . إن ذلك يسبب شعورا بالمرارة أحيانا ، أليس كذلك ؟ لذا عليك أن ترأس نفسك . والآن ، مَنْ تحزر أن يعاونك" .

"مَنْ؟"

"أنا . أنت رئيس"

"هل أكون كذلك ؟"

"نعم ، غير أن وقتى لمعاونتك محدود حيث أكون فى الخارج أحيانا ، وعندما أكون هنا ، عليك أن تخبرنى كيف يمكن لى أن أساعدك . سأفعل أى شىء تطلبه منى" .

"حسنا" .

"والآن ، احزر مَنْ سيحكم على عملك" .

"مَنْ ؟"

"أنت تحكم على نفسك"

"هل أفعل ذلك ؟"

"نعم . سنقوم كلانا بالتجول فى الساحة مرتين فى الأسبوع ، وعليك أن تشرح لى ماتم إنجازه . والآن كيف ستقيم نفسك ؟"

"الخضرة والنظافة"

"هذا صحيح"

وعلى مدار أسبوعين كنت أضطلع بتدريبه مع هاتين الكلمتين حتى أحسست أنه مستعد للقيام بالمهمة . وأخيرا جاء اليوم الموعود .

"هل اتفقنا يابنى ؟"

"اتفقنا"

"ماهى المهمة ؟"

"الخضرة والنظافة"

"ماهى الخضرة ؟"

نظر إلى ساحتنا ، التى بدأت تزدهر ، ثم أشار ناحية جارنا وقال "إن ذلك لون ساحته" .

"ماهى النظافة ؟"

"عدم وجود مخلفات" .

"من الرئيس ؟"

"أنا الرئيس"

"من مساعدك ؟"

"أنت ، عندما يكون لديك وقت"

"من القاضى ؟"

"أنا القاضى . وسوف نتجول مرتين فى الأسبوع وسأريك كيف يتبدل حالها"

"وما هو الهدف الذى نسعى إليه ؟"

"الخضرة والنظافة"

فى ذلك الوقت لم أشر البتة إلى أى مكافأة ، غير أننى لم أكن لأتردد برهة فى منح علاوة لهذا التفويض بالمسؤولية . أسبوعان وكلمتان . وأيقنت أنه مستعد .

ثم جاء يوم سبت ... ولم يفعل شيئا . الأحد .. لم يفعل شيئا ، يوم الإثنين.. لاشىء أيضاً . وعندما شرعت فى الدخول إلى سيارتى للتوجه إلى عملى يوم الثلاثاء ، ونظرت إلى الساحة الصفراء التى يتناثر بها الركام وشمس يوليو الحارة تسطع من كبد السماء قلت لنفسى "لاشك أنه سينظفها اليوم". وذهبت ألتمس الأعذار له .. فيوم السبت هو اليوم الذى عقدنا فيه اتفاقنا ، والأحد .. إن الأحد مخصص لأشياء أخرى . غير أننى لم أستطع أن أبرر شيئا ليوم الإثنين والآن حل يوم الثلاثاء . من المؤكد أنه سيعمل اليوم . إن هذا هو فصل الصيف ، ماذا لديه من عمل سوى ذلك ؟

وطوال اليوم لم أكن أطيق صبرا للإنتظار حتى يحين موعد العودة إلى البيت لأرى ماذا حدث ، وعند التفافى لدى زاوية المنزل ، واجهتنى نفس الصورة التى تركتها فى الصباح ، وكان ابنى هناك .. ولكن فى الشارع حيث يلعب .

لم يكن الأمر مقبولا . لقد تملكنى الغضب وأيقظنى مسلكه من الوهم الذى سادنى بعد أسبوعين من التدريب ومن كل تلك الالتزامات . لقد بذلنا فى هذه

الساحة الكثير من الجهد والمال ، وانتابتنا إزاءها مشاعر الفخر ، ثم هكذا أرى كل ذلك يذهب أدراج الرياح ، ومما زاد من الألم أن ساحة جارى كانت تزهو بالجمال والتنسيق ، وبدا الوضع مسببا لى الكثير من الحرج .

لقد كنت مستعدا لأن أرجع الى مبدأ التفويض الآمر يابنى، *اذهب هناك والتقط تلك النفايات توا وإلا* ! ...." لقد كنت أعلم أن بإمكانى الحصول على البيضة الذهبية بتلك الطريقة . ولكن ماذا عن الأوزة ؟ ماالذى سيحدث لالتزامه الداخلى ؟

لذا ، فقد رسمت ابتسامة مصطنعة على شفتى، وصحت به عبر الشارع ، "هيا يابنى ، كيف تسير الأمور؟" .

أجاب "على خير حال"

"كيف تبدو الساحة الآن ؟" كنت أعلم أننى قد نقضت اتفاقنا فى اللحظة التى تلفظت فيها بذلك . لم تكن تلك هى الطريقة التى وضعناها للمحاسبة . لم يكن هذا ما اتفقنا عليه .

وهكذا وجد هو المبرر لخرق الاتفاق أيضا "حسنا يا أبى" .

كظمت غيظى وانتظرت إلى مابعد الغداء ثم قلت : "يابنى ، دعنا ننفذ ما اتفقنا عليه . هيا نتجول فى الساحة معا وعليك أن ترينى ماذا يتم فيها فى إطار تفويضك بالمسؤولية" .

وعندما شرعنا فى دخول البوابة ، ارتجفت ذقنه ، واغرورقت عيناه بالدموع . وعندما وصلنا إلى منتصف الساحة قال لى فى أنين مكتوم

"إنه أمر عسير جدا يا والدى"

قلت فى نفسى

ماهو ذلك العسير جدا ؟ إنك لم تفعل شيئا البته ؟"

غير أننى كنت أعرف ماهو الشىء الصعب – الإدارة الذاتية – الإشراف الذاتى . هكذا قلت له ، "هل أستطيع أن أقدم لك أية مساعدة ؟"

قال وهو يرشف من أنفه ، "هل تفعل ذلك يا أبى؟"

"ماذا كان اتفاقنا ؟"

"لقد أخبرتنى أنك ستساعدنى إذا كان لديك وقت" .

"إن لدى وقتا الآن"

وعند ذاك ركض مسرعا إلى داخل المنزل ورجع حاملا كيسين فارغين ، ناولنى أحدهما قائلا ، "هل ستلتقط هذه المخلفات ؟. مشيرا إلى ماتراكم منها منذ حفل الشواء مساء السبت ، ومضى قائلا : "إنها تصيبنى بالغثيان" .

لقد فعلت تماما ما طلب منى أن أقوم به ، وكان هذا هو الوقت الذى أبرم فيه اتفاقنا داخل قلبه . لقد أصبحت ساحته ، وأضحت مسؤوليته .

وفى غضون فصل الصيف بأكمله ، لم يطلب منى المعاونة غير مرتين أو ثلاث مرات فقط . لقد أخذ فى العناية بالساحة ورعاها حتى أصبحت أكثر اخضرارا وأشد نظافة عما كانت عليه طوال فترة مسؤوليتى عنها ، وقد زاد علىّ ذلك قيامه بتوبيخ إخوته وأخواته إذا تركوا وراءهم مجرد لفافات قطع اللبان على البساط الأخضر .

إن الثقة هى أعلى أشكال الحوافز الإنسانية . إنها تخرج من الناس أفضل مالديهم . غير أن الأمر يقتضى وقتا وصبرا ، ولا يحول دون ضرورة تدريب وتطوير الأشخاص لرفع أهليتهم إلى مستوى تلك الثقة .

إننى مقتنع أنه إذا ما نفذ التفويض بالمسؤولية على الوجه الصحيح ،

فلسوف يجنى الطرفان الفوائد وفى نهاية المطاف سيتم إنجاز قدر أكبر من العمل فى وقت أقل كثيرا . إننى أعتقد أن الأسرة إذا كانت جيدة التنظيم ، والتى استنفدت وقتها فى التفويض بفاعلية على أساس شخص ما لمهمة ما ، فإن بوسعها تنظيم العمل بحيث يستطيع كل فرد أن يعمل كل شىء فى حوالى ساعة واحدة يوميا . غير أن ذلك يسخر القدرة الداخلية للحاجة إلى الإدارة وليس لمجرد الرغبة فى الإنتاج . إن التركيز يكون على الفاعلية ، وليس على الكفاءة .

ومن المؤكد أنك تستطيع أن تؤدى هذا الأمر أفضل من الطفل ، غير أن الموضوع الأساسى يكمن فى رغبتك فى تزويد الطفل بالقوة على فعل ذلك . إن هذا يستغرق وقتا . عليك أن تنغمس فى التدريب والتطوير . إن هذا يستغرق وقتا ، ولكن كم تكون قيمته فى غمار العمل ! إنه سيوفر لك الكثير على المدى البعيد .

إن هذا التناول يتضمن تصوراً ذهنياً للتفويض جديدا تماما، وفى الواقع ، فإنه يغير من طبيعة العلاقة : إن المسؤول أصبح سيد نفسه ، لا يحكمه سوى ضميره المنطوى على الالتزام بالنتائج المبتغاة المتفق عليها ، وفى نفس الوقت فإن هذا التصور الجديد يطلق طاقاته الخلاقة تجاه أداء ماهو ضرورى بالتناغم مع المبادىء السليمة من أجل تحقيق تلك الأهداف المرجوه .

إن المبادىء التى ينطوى عليها التفويض بالمسؤولية هى مبادىء سليمة وقابلة للتطبيق على أى نوع من البشر أو المواقف ، وإزاء الأشخاص الذين لم يبلغوا حد النضوج ، فعليك تحديد قليل من الرغبات المرجوة والمزيد من الخطوط الإرشادية ، مع تحديد قدر أكبر من المصادر ، والقيام بمراجعات أكثر عددا للحساب عن المسؤولية ، وتطبيق المزيد من النتائج الفورية ، أمَّا

فيما يتعلق بالأشخاص الأكثر نضوجا ، فلك أن تحدد نتائج مبتغاة تتسم بقدر أكبر من التحدى ، مع القليل من الإرشادات ، والقليل من المراجعات الحسابية، مع وجود معايير أقل حجما وأكثر وضوحا .

إن التفويض الفعال ربما يكون أفضل مؤشر على الإدارة الفعالة؛ نظرا لأنه - ببساطة - أساسى للغاية للنمو الشخصى - والمؤسساتى جميعا .

التصور الذهنى للمربع رقم (٢)

إن المدخل الرئيسى للإدارة الفعالة للذات ، أو للآخرين عبر التفويض ، لا يوجد فى أى تقنية ، أو أداة ، أو عنصر خارجى . إنه شىء باطنى - فى التصور الذهنى للمربع رقم (٢) الذى يمنحك القوة لترى من خلال عدسة ماهو هام أكثر مما هو عاجل .

ولقد ضمنت فى الملحق تدريبا بعنوان "يوم للمربع رقم (٢) فى المكتب" من شأنه أن يساعدك على أن ترى فى محيط العمل كيف أن لهذا التصور الذهنى القوة التى تستطيع أن تؤثر على فاعليتك

وأثناء انغماسك فى تطوير التصور الذهنى للمربع رقم (٢) فلسوف تزيد من قدرتك على تنظيم وتنفيذ كل أسبوع فى حياتك متمحورا حول أكثر أولوياتك عمقا ، وأن تفعل ما تقول . إنك لن تكون معتمدا على أى شخص آخر أو أى شىء آخر من أجل الإدارة الفعالة لحياتك .

ومن المثير ، أن كل عادة من العادات السبع تجدها فى المربع رقم (٢) . إن كل إنسان يتعامل مع الأشياء ذات الأهمية الأساسية الراسخة ، إذا ما نفذت على أساس دورى ، سيؤدى إلى إحداث تغيير إيجابى هائل فى حياتنا .

الجدول الأسبوعى

الأدوار	الأهداف
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ
	ــــــــ ــــــــ ــــــــ

إشحذ المنشار

جسدياً ــــــــــــــ

فكرياً ــــــــــــــ

روحياً ــــــــــــــ

اجتماعياً / عاطفياً ــــــــ

الأسبوع من	الاحد	الاثنين
أولويات الأسبوع	**أولويات هذا اليوم**	
	المواعيد / الالتزامات	
	٨ وقت شخص	٨
	٩	٩
	١٠	١٠
	١١	١١
	١٢	١٢
	١	١
	٢	٢
	٣	٣
	٤	٤
	٥	٥
	٦	٦
	٧	٧
	٨	٨
	المساء	المساء

الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت
أولويات هذا اليوم				
المواعيد / الالتزامات				
٨	٨	٨	٨	٨
٩	٩	٩	٩	٩
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١١	١١	١١	١١	١١
١٢	١٢	١٢	١٢	١٢
١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧	٧
٨	٨	٨	٨	٨
المساء	المساء	المساء	المساء	المساء

مقترحات للتطبيق

١- حدِّد نشاطا فى المربع رقم (٢) تعلم أنك قد أهملته فى حياتك - نشاطا من شأنه ، إذا نفذ جيدا ، أن يكون له تأثير ملموس على حياتك ، سواء من الناحية الشخصية أو المهنية . دوِّنه لديك والتزم بتنفيذه .

٢- ارسم مصفوفة لإدارة الوقت، وحاول أن تقدر النسبة المئوية للوقت الذى تقضيه فى كل مربع . سجِّل وقتك لمدة ثلاثة أيام على فترات ربع ساعة (كل ١٥ دقيقه) قس مدى دقة تقديراتك ؟ هل أنت راضٍ عن الطريقة التى تقضى بها وقتك ؟ ماالذى يلزمك تغييره ؟

٣- ضع قائمة بمسؤولياتك التى تستطيع أن تفوضها والأشخاص الذين يمكن أن تخولها لهم أو تدربهم ليكونوا مسؤولين فى تلك المجالات . حدِّد ما تحتاجه لتبدأ فى عملية التفويض أو التدريب .

٤- ضع نظاما لأسبوعك القادم * ابدأ بتدوين أدوارك وأهدافك للأسبوع ، ثم حول الأهداف إلى خطة عمل محدد . وفى نهاية الأسبوع ، قيِّم مدى نجاح خطتك فى ترجمة أغراضك وقيمك العميقة إلى مسار حياتك اليومية ودرجة التماسك التى استطعت الحفاظ عليها إزاء تلك القيم والأغراض .

٥- ألزم نفسك بالبدء فى وضع نظام لك على أساس أسبوعى، وحدِّد وقتا منتظما لتنفيذه .

٦- عليك إما تحويل أداة خطتك الراهنة إلى أداة الجيل الرابع أو العمل على تأمين تلك الأداة .

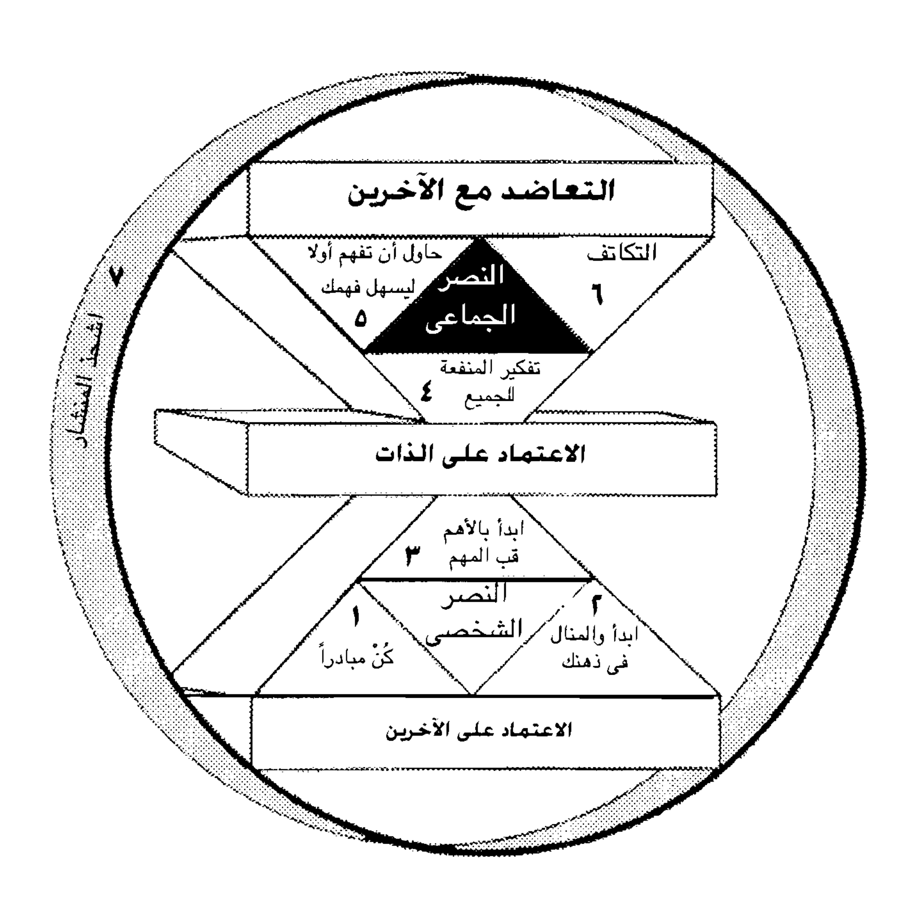
٧- طبِّق تدريب "يوم للمربع رقم (٢) فى المكتب" (الملحق "ب") من أجل فهم أكثر عمقا لتأثير التصور الذهنى للمربع رقم (٢) .

---

* يرجى الإحالة إلى الملحق (ب)

الباب الثالث

النصر الجماعى



التصورات الذهنية للتعاضد مع الآخرين

لا يمكن أن تكون هناك صداقة بدون ثقة،

ولا ثقة بدون أمانة.

صموئيل جونسون

قبل الانتقال إلى مجال الانتصار الجماعى يتعين علينا تذكر أن التعاضد مع الآخرين المؤثر يمكن فقط أن يقوم على أساس من الاستقلال الحقيقى . الانتصار الشخصى يسبق الانتصار الجماعى ، فعلم الجبر يأتى قبل حساب التفاضل.

عندما نلتفت إلى الخلف ونعاين الطريق لكى نحدد أين كنا وأين نحن الآن وإلى أين نحن سائرين ، فإننا نرى بوضوح أنه لم يكن بمقدورنا الوصول إلى ما نحن عليه الآن بدون الطريق الذى سلكناه . فليس هناك طرق أخرى ، وليس هناك طرق مختصرة ، وليس هناك وسيلة لكى نقفز إلى هذا الطريق ، وما أمامنا هو مكان تكسوه كسور لعلاقات سيئة لأناس قد حاولوا ، فهم حاولوا أن يقفزوا إلى علاقات مؤثرة دون الوصول إلى النضج ، وقوة الشخصية الضروريين للحفاظ عليها .

إلا أنك لا تستطيع أن تفعل ذلك ، إنك ببساطة يجب أن تسير فى الطريق ، ولن تستطيع أن تكون نجاحًا مع الآخرين إذا لم تكن قد دفعت ثمن النجاح مع نفسك .

منذ سنوات قليلة مضت عندما كنت أحاضر فى حلقة دراسية على ساحل ولاية أوريجون نهض رجل وقال : «ستيفن ، هل تعلم أننى حقيقة لا أستمتع بحضور هذه الحلقات الدراسية ». إنه قد جذب انتباهى ، واستطرد قائلا : «انظر إلى الحاضرين هنا .... انظر إلى هذا الشريط الساحلى والبحر هناك وإلى كل ما يحدث ، وكل ما أستطيع أن أفعله هو أن أجلس وانتظر فى قلق الاستجواب القاسى الذى سأتلقاه من زوجتى عندما تحدثنى فى التليفون الليلة».

وفى كل مرة أكون فيها مسافر بالخارج ، تنزع منى الاعترافات وتسألنى أين تناولت إفطارى ؟ ومن كان معى ؟ وهل حضرت اجتماعات فى الصباح ؟ ومتى توقفت لأتناول الغداء ؟ وماذا فعلت خلال الغداء ؟ وكيف قضيت وقتى بعد الظهر ؟ وماذا فعلت فى المساء من أجل التسلية والترفيه ؟ ومن كان معى وقتها؟ وفى أى شئ تحدثنا ؟

« وما تريد معرفته حقا هو أن تعرف بمن يمكنها أن تتصل ليؤكد صحة كل شئ أخبرتها به إلا أنها لا تسأل عنه أبداً . إنها تزعجنى كثيراً وتسأل عن كل شئ أفعله عندما أكون فى خارج النزل . لم أعد بصدق أستمتع بالحياة .

وقد بدا وهو بائس ، وتحدثنا سويا لفترة من الوقت ثم أطلق تعليق مدهش ، فقال وفى عينيه نظرة خجل : « أظن أنها تعرف كل الأسئلة التى تستطيع أن تسألها ، لقد التقيت بها خلال حضورى حلقة دراسية مثل هذه .... وكنت متزوج بأخرى وقتها ».

فكرت فى المعنى الذى ينطوى عليه تعليقه الذى قاله ، ثم قلت له: « إنك من النوع الذى يريد إصلاح كل شئ بسرعة ، أليس كذلك ؟ فرد « وماذا تعنى ».

« حسنا ، إنك ترغب فى أن تأخذ مفك وتفتح رأس زوجتك، وتعيد تركيب الأسلاك التى بداخلها لتغير من طريقتها أليس كذلك ؟

وصاح بالتأكيد ، أرغب فى أن تتغير ، فإننى لا أعتقد أنه من حقها أن تستجوبنى بشكل دائم مثلما تفعل الآن ».

فقلت: « صديقى ، إنك لن تستطيع أن تسوى المشكلات مع زوجتك إذا كانت تتصرف بهذه الطريقة.»

ونحن هنا نتعامل مع تغيير شديد وجوهرى للصورة الذهنية، وربما تحاول أن تجعل تفاعلاتك الاجتماعية تتسم بالليونة والمرونة عن طريق المهارات والتقنيات الشخصية ، إلا أنه أثناء هذه العملية ، قد تحاول أن تقضى على الأساس الحيوى لمكارم الأخلاق ، فلا يمكنك جنى الثمار دون الجذور . إنه مبدأ التسلسل، الانتصار الشخصى يسبق ويتقدم على الانتصار الجماعى . ضبط النفس وضبط الذات هو الأساس لعلاقات جيدة مع الآخرين .

يقول بعض الناس : إنه يجب أن تحب نفسك قبل أن تستطيع أن تحب الآخرين . أعتقد أن هذه الفكرة تتسم بالجدارة ، إلا أنه إذا كنت لا تعرف نفسك ولا تسيطر عليها فلن يكون لديك الانضباط الذاتى ، فإنه من الصعب أن تحب نفسك باستثناء طريقة قصيرة المدى للسطحية .

إن احترام النفس الصادق والحقيقى ينبع من السيادة على النفس، ومن الاعتماد الحقيقى على الذات، وتلك بؤرة العادات ١ ، ٢ ، ٣ . أن الاعتماد على الذات مأثرة وإنجاز عظيم ، والاعتماد المتبادل يعد خياراً يستطيع القيام به الذين يتمتعون بالاعتماد على الذات فقط . إذا لم يكن لدينا العزم والنية لتحقيق

الاعتماد على الذات حقيقة ، فإنه من الحماقة محاولة تطوير مهارات العلاقات الإنسانية . قد نحاول وقد يكون لدينا درجة من النجاح مع إشراق الشمس ، ولكن عندما تأتى الأوقات الصعبة - وسوف تأتى فلن يكون لدينا الأساس للحفاظ على تناغم الأشياء .

إن أهم مقوم نضعه لأى علاقة ليس ما نقوله أو نفعله ولكنه حقيقتنا ، وإذا كانت كلماتنا وأفعالنا تنبع من أساليب العلاقات الإنسانية السطحية (الصفات الأخلاقية الذاتية) بدلا من أن تنبع من الجوهر الداخلى لدينا (الصفات الأخلاقية المثالية) ، فإن الآخرين سيشعرون أنها نفاق ، ونحن لن نستطيع بسهولة أن نكون قادرين على أن ننشئ الأساس الفعال للتعاضد مع الآخرين، ونمده بأسباب الحياة .

إن الأساليب والمهارات التى حقيقة تصنع تغييرا فى التفاعل الإنسانى هى تلك التى تتدفق بشكل طبيعى غالبا من شخصية استقلالية حقيقية . لذا فإن المكان الذى نبدأ فيه بناء أية علاقة هو داخل أنفسنا ، وداخل دائرة نفوذنا وتأثيرنا وشخصيتنا الذاتية ، وبمجرد أن نصبح استقلاليين - أى لدينا القدرة على السيطرة، وخلق المبادرة، ومتمركزين على المبادئ الصحيحة ، وتسوقنا القيم، وقادرين على تنظيم الأولويات فى حياتنا والقيام بها بنزاهة - عندها نستطيع أن نختار أن نصبح متعاضدين مع الآخرين من أجل بناء علاقات غنية ودائمة وبناءة مع الآخرين .

عندما ننظر أمامنا نرى أننا ندخل فى بُعد جديد كامل يفتح عوالم من احتمالات وجود ارتباطات عميقة وغنية ذات مغز ، وإنتاجية متزايدة هندسيا وخدمة ومساهمة ، وتعلم ونمو . إلا أنه كذلك المكان الذى نشعر فيه بأعظم الألم والإحباط، أعظم العقبات فى طريق السعادة والنجاح ، ونحن على وعى وإدراك بهذا الألم؛ لأنه ألم مبرح .

نستطيع غالبا أن نحيا لسنوات مع الألم المزمن لاقتصار بصيرتنا والقيادة والإدارة فى حياتنا الشخصية، ونشعر بالقلق وعدم الارتياح بشكل غامض ، وأحيانا نتخذ خطوات لتخفيف الألم على الأقل لفترة من الوقت ، ولأن الألم مزمن فإننا نعتاد عليه ، ونتعلم التعايش معه .

إلا أنه عندما تكون لدينا مشاكل فى تفاعلاتنا مع الآخرين نكون مدركين للألم المبرح - غالبا ما يكون حاد ، ونرغب فى أن يزول .

لذلك عندما نحاول علاج الأعراض بعلاجات سريعة كضمادة للصفات الأخلاقية الذاتية ، فإننا لا نفهم أن الألم الحاد هو نتيجة وثمرة لمشكلة مزمنة وأكثر عمقا ، إلى أن نتوقف عن علاج الأعراض ونبدأ فى علاج المشكلة ، فإن جهودنا سوف تسفر فقط عن نتائج عكسية ، وسننجح فقط فى حجب الألم المزمن بشكل أكبر .

والآن ، وبينما نفكر فى الاتصال الفعال مع الآخرين ، هيا نعود إلى تعريفنا السابق للفاعلية ، فقد قلنا إنه التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج ، وقلنا إنه المفهوم الأساسى فى قصة الأوزة والبيضة الذهبية .

فى موقف تعاضدى، يمثل البيض الذهبى الفاعلية والتأثير والتعاضد الرائع، وتتمخض النتائج عن طريق الاتصال المنفتح والتفاعل الإيجابى مع الآخرين . ولكى نحصل على هذا البيض بشكل منتظم ، علينا الاعتناء بالدجاجة ، ونحن نحتاج إلى تكوين ورعاية العلاقات التى تجعل هذه النتائج واقعية .

وقبل أن نهبط من نقطة الاستطلاع ، ونتناول العادات ٤ ، ٥ ، ٦ أود تقديم ما أعتقد أنه رمز قوى فى وصف العلاقات وتعريف التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج فى واقع اعتمادى .

رصيد بنك الأحاسيس

كلنا يعرف ما هو ، فنحن نقوم بإيداع الأموال فى الحساب الاحتياطى نستطيع السحب منه وقت الحاجة ، فرصيد بنك الأحاسيس هو استعارة مجازية تصف مقدار الثقة التى تنشأ خلال علاقة ، إنه الشعور بالأمان مع إنسان آخر .

إذا قمت بوضع إيداعات من الكياسة والود والشرف والحفاظ على التزاماتى معك فى رصيد بنك الأحاسيس، فإننى أكوِّن رصيداً، وتصبح ثقتك فىَّ أكبر، وأستطيع الاعتماد على هذه الثقه مرات كثيرة وقتما أحتاج إليها، وأستطيع أن أرتكب أخطاء، وسوف يعوض تلك الأخطاء ذلك المستوى من الثقة، وربما تكون طريقتى فى تبادل الأفكار والمعلومات غير واضحة، إلا أنك على أية حال ستفهم المعنى، و «لن تجرح مشاعرى ولو بكلمة»، وعندما يكون رصيد الثقة مرتفعا ، فإن الاتصال والتفاهم يكون سهلا ومباشراً وفعالاً .

إلا أنه إذا كانت لدى عادة إظهار عدم الكياسة وعدم الاحترام لك ، ومقاطعتك أثناء الحديث ، وتجاهلك وإظهار ردود فعل مبالغ فيها ، وعندما أصبح استبدادى ، وأخون ثقتك ، وأسبب لك تهديداً ، وألعب معك لعبة الكذب ، فإن رصيد بنك الأحاسيس فى آخر الأمر سينفد ، وينخفض مستوى الثقة ، عندئذ ما هى المرونة التى أمتلكها ؟

لا شئ ، فإننى أمشى على حقول الألغام ، يجب أن أكون حذرا ومنتبها لكل شئ أقوله ، أزن كل كلمة . إن رصيد بنك الأحاسيس حماية لظهرى ولنشاطى السياسى ، والعديد من الأسر والزيجات لديها هذا الرصيد.

إذا لم يتم الحفاظ على احتياطى كبير فإن الزواج سوف يفسد ، وبدلا من التفاهم والاتصال الغنى والتلقائى ، يتحول الوضع ليصبح مجرد مكان للراحة ،

حيث يسعى شخصان ببساطة أن يحيا نوعاً من الحياة المستقلة إلى حد ما بطريقة تتسم بالاحتمال والتسامح والاحترام ، وقد تتدهور العلاقة بشكل أكبر إلى نوع من العداء، وتتخذ موقف الدفاع ، ورد الفعل « الشجار أو الفرار » مما يؤدى إلى معارك كلامية ، وإغلاق الأبواب بعنف ، ورفض التحدث ، وانسحاب عاطفى والرثاء للذات ، وربما قد ينتهى الأمر إلى حرب باردة فى البيت ، الذى يمده الأطفال والعلاقات الزوجية والضغوط الاجتماعية بأسباب البقاء ، أو ربما ينتهى الأمر بحرب مفتوحة فى ساحات المحاكم ، حيث إن الأنا القاسية تأخذ الصورة القانونية التى يمكن أن تستمر لسنوات ، بينما هناك أناس يعترفون ويقرون بخطايا الزوج أو الزوجة السابقة .

وهذا يكون فى العلاقة الحميمة والغنية والمبهجة المنتجة بين شخصين فى العالم . ومنارة التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج موجودة وإما أن نتجاهلها أو نتخذها كدليل لنا .

وأكثر علاقاتنا ثباتا واستقرارا، مثل الزواج تتطلب عملية إيداع بنكى متصل وثابت، ومع استمرار التوقعات لتحقق الآمال، فإن الإيداعات القديمة تتلاشى. إذا التقيت فجأة بصديق قديم من أيام الدراسة، لم تقابله منذ سنوات، فانك تستطيع التعرّف عليه؛ لأن هناك إيداعات سابقة مازالت باقية. غير أن حساباتك مع الناس الذين تتفاعل معهم بانتظام، تتطلب استثمارا ثابتا ومتصلا. يوجد أحيانا عمليات سحب من حساب تفاعلاتك اليومية أو من قدرتهم على فهمك.. وهذا الأمر يصدق بشكل خاص مع المراهقين فى البيت.

افترض أن لك ابنًا فى سن المراهقة ودائما ما يكون حوارك معه كالآتى: «نظف حجرتك. وأقفل أزرار قميصك. أخفض صوت الراديو. اذهب وقص شعرك. ولا تنس أن تلقى النفاية بالخارج.» وعلى مدار فترة من الوقت فإن عمليات السحب ستتجاوز الإيداعات.

الآن، افترض أن هذا الابن مشغولاً بعملية اتخاذ بعض القرارات المهمة التى سوف تؤثر على بقية حياته. إلا أن مستوى الثقة منخفض للغاية وعملية الاتصال مغلقة، فلن يكون منفتّحا لسماع نصيحتك. ربما لديك الحكمة والمعرفة لمساعدته، ولكن وبسبب نفاد حسابك، فإنه سينهى اتخاذ قراراتة من منظور عاطفى قصير المدى مما قد يسفر عن عواقب عديدة سلبية على المدى الطويل. إنك فى حاجة إلى ميزان إيجابى من أجل الاتصال بشأن هذه الموضوعات والمسائل المطروحة. ماذا تفعل؟

ماذا قد يحدث إذا كنت قد بدأت فى وضع إيداعات فى العلاقة ؟ ربما تحين الفرصة لأن تقدم له معروفًا بسيطًا ـ مثل أن تحضر إلى البيت مجلة متخصصة فى التزحلق، إذا ما كان مهتما، أو تلقى عليه نظرة وهو يعمل فى مشروع ما لتعرض عليه بعض المساعدة. ربما قد تدعوه للذهاب إلى السينما أو الخروج للنزهه وتناول آيس كريم، والمرجح أن أكثر الإيداع أهمية، والذى يمكن أن تودعه هو أن تستمع فقط إليه، بدون إصدار أحكام أو إلقاء مواعظ، أو أن تقرأ له سيرتك الذاتية حول مايقوله. عليك فقط أن تستمع إليه وتحاول أن تفهم. دعه يشعر باهتمامك به، وقبولك له كإنسان.

ربما قد لا يستجيب فى البداية، وحتى قد يكون فى حالة ريبة مما تفعله وتقدمه له قائلاً :

«ماذا يقصد أبى من وراء ذلك؟ ما الطريقة التى تجربها أمى معى هذه المرة؟» غير أنه مع الحفاظ على استمرار هذه الإيداعات الصادقة التى لا زيف فيها، ستبدأ فى زيادة حسابك، وبالتالى تتضاءل عملية السحب المفرط من الحساب.

تذكر أن الإصلاح السريع هو السراب بعينه، فبناء وإصلاح العلاقات يستغرق وقتًا، وإذا كنت غير صبور بسبب قلة استجابته الظاهرة، أو ما يظهره

من عقوق، ربما تقوم بعمليات سحب ضخمة، وتفسد كل الخير الذى أديته «بعد كل الذى فعلناه من أجلك، والتضحيات التى قدمناها، كيف يمكن أن تكون غير شاكر؟ إننا نحاول أن نكون لطفاء وأنت تتصرف بهذا الشكل، إننى لا أصدق ذلك».

إنه من الصعب ألا تكون نافد الصبر. إن الأمر يتطلب أن تكون قادرا على السيطرة على الموقف بالقيام بالمبادرة، وأن تركز على دائرة تأثيرك، وأن تغذى نمو الأشياء، وأن لا تنزع الزهور لترى كيف تخرج الجذور».

إلا أنه ليس هناك حقيقة علاج سريع. فبناء وإصلاح العلاقات هو استثمار طويل المدى.

ستة إيداعات عظيمة

دعنى أقترح ستة إيداعات عظيمة من شأنها أن تنمى رصيد بنك الأحاسيس.

فهم الفرد

السعى بصدق لفهم شخص آخر ربما يعد أحد أهم الإيداعات التى تقوم بها وهو أيضا مفتاح لكل إيداع آخر. إنك ببساطة لا تعرف ماذا يشكل إيداعاً لشخص آخر حتى تفهم هذا الشخص، والشئ الذى كان يمثل إيداعاً بالنسبة لك - الذهاب فى نزهة للتحدث حول أشياء عديدة؛ الخروج لتناول الآيس كريم معا، والعمل فى مشروع مشترك - ربما لم يستوعبه ويدركه تماما شخص آخر على أنه مسأله إيداع. وربما كان قد فُهم على أنه مسألة سحب؛ إذا لم تمس الاحتياجات والمصالح العميقة للشخص.

إن رسالة شخص ما هى تفاصيل بالنسبة لشخص آخر، ولكى تقوم بعملية إيداع؛ فإن ما يكون مهما لشخص آخر يتعين أن يكون مهما بالنسبة لك مثل

أهمية الشخص الآخر لك. قد تكون منهمكاً فى مشروع له أولوية قصوى؛ عندما يقاطعك طفلك الذى يبلغ السادسة من عمره بشئ يبدو تافها بالنسبة لك؛ إلا أنه فى غاية الأهمية من وجهة نظره. تتيح دراسة العادة ٢ لك أن تميز وتتعرف بنفسك على قيمة ذلك الشخص، والعادة ٣ تتيح لك أن تُخضع خططك لتلك الأولوية الإنسانية، وبقبولك القيمة التى يصنعها بشأن ما يجب أن يقوله، فإنك تظهر تفهمك له؛ وهو ما يمثل إيداعا عظيما.

لى صديق له ابن يظهر اهتماما شديدا بلعبة البيسبول. هذا الصديق لم يكن مهتما أبدا بهذه اللعبة. إلا أنه فى أحد أيام الصيف أخذ ابنه ليشاهد الفريق أثناء لعب إحدى المباريات. الرحلة تكلفت أموالا كثيرة وأخذت وقتا طويلا؛ لكنها أصبحت تجربة رباط قوية فى علاقتهما، وسأل الابن والده : «هل تحب البيسبول إلى هذه الدرجة ؟»

فرد صديقى : «لا» «لكنى أحب ابنى إلى هذه الدرجة».

لى صديق آخر يعمل استاذا بالجامعة، علاقته بابنه المراهق فى غاية السوء. حياة هذا الرجل منصبة كلية على العمل الأكاديمى كأستاذ جامعى، وأحس أن ابنه يضيع حياته تماما من خلال العمل اليدوى الذى يقوم به، بدلا من العمل على تنمية ذهنه؛ وكنتيجة لهذا فهو دائما على خلاف معه، وفى لحظات ندم، حاول أن يقوم بعمل إيداعات فى رصيد بنك الأحاسيس لدى ابنه، غير أن محاولته لم تنجح. لقد فهم الصبى تلك الإشارات من والده كنوع جديد من الرفض، والمقارنة والحكم، وتحولت العلاقة إلى شئ يتسم بالمرارة، وهو الأمر الذى كان يدمى قلب الأب.

وفى أحد الأيام تكلمنا معاً عن هذا المبدأ الذى يقول : إنك تعمل ما يُعد مهمًا بالنسبة لشخص آخر وكأنه من اهتماماتك بقدر أهمية هذا الشخص

بالنسبة لك. واستوعب هذا المبدأ بكل جوارحه، وانخرط مع ابنه فى مشروع بناء سور الصين على شكل مصغر حول منزلهم. كان هذا المشروع يستهلك كثيرا من الوقت والجهد، وعمل الاثنان جنباً إلى جنب لأكثر من عام ونصف.

وخلال هذه التجربة، تجاوز الابن تلك المرحلة فى حياته وأصبحت لديه رغبة متزايدة لتنمية مهاراته العقلية. إلا أن الفائدة الحقيقية كانت ما حدث للعلاقة بينهما، فبدلا من أنها كانت تمثل نقطة مرارة أصبحت مصدرا للسعادة والقوة لكل من الأب والابن.

* * *

نميل إلى أن نُظهر من سيرتنا الذاتية الشئ الذى نعتقد أن الآخرين يريدونه، فنحن نبنى أهدافنا وأغراضنا على سلوك الآخرين، كما أننا نفسر الشئ الذى يشكل إيداعًا بناء على احتياجاتنا ورغباتنا الخاصة، إما فى الوقت الحالى أو عندما كنا فى سن مشابه أو مرحلة مشابهة من الحياة. إذا لم يفسروا جهودنا على إنها عملية إيدا ع، فإننا ننزع إلى أن نعتبر ذلك نوع من الرفض لجهودنا ذات النوايا الحسنة، وبالتالى نكفُّ عن الاستمرار.

تقول القاعدة الذهبية : «قدِّم للآخرين ما ترغب أن يقدمه الآخرون لك» فى حين أن المعنى الظاهر لهذه القاعدة قد يعنى أنك تقدم لهم ما تحب أن يقدموه لك، أعتقد أن المعنى الجوهرى هو أن تفهم الآخرين بعمق كأشخاص وبالطريقة التى تريد أن تُفهم أنت بها، وعندئذ تتعامل معهم طبقا لهذا التفاهم، وكما قال أحد الآباء الناجحين عن مسألة تربية الأطفال: «عاملهم جميعا بالطريقة نفسها من خلال معاملاتهم باختلاف.

الاعتناء بالأشياء الصغيرة

قليل من اللطف والمجاملات يعد أمرًا مهما للغاية، وقليل من عدم اللطف وعدم الكياسة وعدم احترام بسيط يؤدى إلى عمليات سحب كبيرة من رصيد

بنك الأحاسيس، ففى العلاقات الأشياء الصغيرة هى نفسها الأشياء الكبيرة.

أتذكر ذلك المساء الذى قضيته مع اثنين من أبنائى منذ بضعة سنوات. كانت نزهة مارسوا فيها بعض الألعاب الرياضية مثل المصارعة، وتناولوا بعض شطائر السجق والمشروبات وشاهدوا فيلماً سينمائياً ـ اسمه العمل.

فى منتصف الفيلم، غلب النوم، سين: الذى كان عمره عندئذ أربعة أعوام وهو جالس فى مقعده يشاهد الفيلم، وظل أخوه الأكبر ستيفن، الذى كان عمره ستة أعوام مستيقظاً، وشاهدنا معا بقية الفيلم وعندما انتهى: رفعت سين بين ذراعى وحملته إلى السيارة ووضعته فى المقعد الخلفى، كان الجو فى تلك الليلة شديد البرودة: لذا فقد خلعت معطفى ولففت به بهدوء ابنى النائم.

عندما وصلنا المنزل حملت سين بسرعة إلى الداخل ووضعته فى سريره وغطيته بالأغطية. بعد أن ارتدى ستيفن بيجامته ونظف أسنانه، رقدت بجانبه لنتحدث عن هذه النزهة.

«كيف كانت النزهة يا ستيفن ؟»

رد قائلا : «كانت رائعة»

«هل استمتعت بها»

«نعم»

«ما أكثر شئ أعجبك»

«لا أعرف. أعتقد أنه البهلوان»

«ذلك كان بالفعل صحيحاً. أليس كذلك ـ مثل القيام بالشقلبة والخدع فى الجو»

لم يكن هناك الكثير يجيب به. وجدت أننى أحادث نفسى، واندهشت لما لم يتحدث ستيفن كثيرا، فهو عادة ما يتحدث عندما يكون هناك بعض الأشياء

المثيرة قد حدثت وقد أصبت قليلا بخيبة الأمل، وشعرت أن شيئا ما خطأ، فقد كان صامتا خلال العودة إلى المنزل والاستعداد للنوم.

استدار ستيفن فجأة ليصبح وجهه إلى الحائط، وتعجبت لسبب ذلك ولاحظت أن عيناه أغرورقت بالدموع.

«ما الخطب يا عزيزى ؟ ماذا حدث ؟»

استدار، وأحسست أنه يشعر ببعض الارتباك لنزول دموع عينيه وارتعاش شفتيه «والدى إذا كنت شعرت بالبرد، هل كنت ستغطينني بمعطفك أيضا ؟»

من بين كل الأحداث فى تلك الليلة الخاصة التى خرجنا فيها معا، كان التصرف البسيط من الشفقة على الطفل الصغير النائم هو أهم تلك الأحداث - إظهار الحب لأخيه الصغير بطريقة سريعة وغير واعية.

كْم هو درس شخصى قوى من تلك التجربة تعلمته وقتها وللآن لا أنساه. الناس من الداخل أكثر رقة وإحساساً. لا أعتقد أن السن أو التجربة تسبب اختلافاً كبيراً. والمشاعر الداخلية لأكثر الناس الذين يبدو من مظهرهم الخارجى أنهم غلاظ القلب هى مشاعر رقيقة وأحاسيس قلبية.

الحفاظ على الوعود

الحفاظ على الوعد أو العهد يُعّد إبداعًا هائلا فى رصيد بنك الأحاسيس، ونقض عهد واحد يمثل سحبًا كبيراً من الرصيد، وفى الحقيقة، ليس هناك سحب كبير أكثر من أن تعطى وعدا مهما لشخص ما ولا تفى به. لذا، فهم لا يصدقونك فى المرة القادمة إذا أعطيت وعدا آخر. يميل الناس إلى بناء آمالهم على الوعود خاصة ما يتعلق منها برزقهم الأساسى.

حاولت أن أتبنى فلسفة كأب وهى أن لا أعطى مطلقاً وعدا لا أستطيع الوفاء

به، بالإضافة إلى أننى أحاول أن لا أسرف فى الوعود، وأن أكون مدركاً وواعياً بقدر ما أستطيع للتقلبات والطوارئ التى قد تحدث؛ لكى لا يظهر لى فجاءة شيئا يعرقل الوفاء بها.

وأحيانا، بالرغم من كل هذا المجهود يظهر الحدث أو الشئ غير المتوقع، مما يحدث موقفا حيث يجعل من غير الحكمة أو المستحيل الحفاظ على الوعد الذى قطعتة على نفسى. إلا أننى أقيّم هذا الوعد، إما أن أحافظ عليه بأية طريقة، أو أن أشرح الموقف بكل دقة إلى الشخص الآخر، وأطلب منه حلّى من الوعد.

أعتقد أنه إذا زرعت عادة الحفاظ دائما على الوعود التى أخذتها على عاتقك، فإنك تبنى جسورا من الثقة التى تمتد عبر فجوات التفاهم بينك وبين طفلك، وعندئذ عندما يريد طفلك أن يفعل شيئا تريده، ومن خلال نضجك تستطيع أن ترى العواقب التى لا يراها طفلك، تستطيع أن تقول: «ولدى إذا فعلت هذا، أعدك أن هذه ستكون النتيجة» إذا كان الطفل قد زُرِع فيه الثقة فى كلمتك وفى وعودك فسوف يتصرف بناءً على نصيحتك.

توضيح وتفسير التوقعات

تخيل الصعوبة التى قد تواجهها إذا كان لديك أنت ورئيسك فى العمل رأيا مختلفا يتعلق بمن هو صاحب الدور فى تحديد مهام عملك .

وقد تسأل « متى سأحصل على دورى الوظيفى ؟

وقد يرد رئيسك قائلا: « إننى كنت أنتظر أن تحضر لى استمارة بها وظيفة لكى نناقشها معا».

« أعتقد أن تحديد وظيفتى هو دورك أنت ».

« إنه ليس دورى مطلقاً ، ألا تتذكر ؟ من البداية قلت : إن مدى ما تنجز فى وظيفتك يعتمد عليك بدرجة كبيرة ».

« إننى اعتقدت أنك تقصد نوعية العمل من حيث الجودة ، وهى التى تقع على عاتقى . لكن لم أعلم حتى ما هى مهام وظيفتى ».

التوقعات غير الواضحة فى مجال الأهداف تقوض أيضا التخاطب والثقة «إننى فعلت بالضبط ما طلبته منى وإليك التقرير »

« لم أكن أريد تقريرا ، الهدف هو حل المشكلة؛ وليس تحليلها وكتابة تقرير عنها ».

« لقد اعتقدت أن الهدف هو معالجة المشكلة وبذلك كنا نستطيع أن نفوض بها شخص آخر ».

كم عدد المرات التى أجرينا فيها هذا النوع من المحادثات ؟

« إنك قلت ... »

« لا إنك على خطأ ! أنت لم تقل أبدا إننى من المفروض أن .... »

« نعم فعلت ! إننى قلت بوضوح ... »

« إنك لم تذكر مطلقاً أن ....»

« لكن كان هذا اتفاقنا ..... »

يكمن وجود أغلب الصعوبات فى العلاقات فى التوقعات الغامضة والمتنازعة حول الأدوار والأهداف ، سواء كنا نتعامل مع سؤال مثل: مَنْ يفعل؟ ماذا فى العمل ؟ كيف تتحاور مع ابنتك ؟ متى تطلب منها أن تنظف حجرتها أو من يطعم السمك ويلقى بالنفاية ؟، فيجب أن نكون واثقين أن التوقعات غير الواضحة سوف تقود إلى سوء التفاهم والإحباط ، وعمليات سحب من رصيد الثقة.

إن العديد من التوقعات ضمنية ، ولم تعلن بشكل واضح وصريح ، إلا أن الناس مع ذلك تجلبها فى موقف معين – فى الزواج على سبيل المثال ، لدى

الرجل والمرأة توقعات برغم أنه لم يتم مناقشاتها أو التعرف عليها من جانب الشخص الذى يمتلكها ، فإن إنجازها يمثل إيداعات عظيمة فى العلاقة وانتهاكا يؤدى إلى عمليات سحب .

ولهذا السبب، فإنه من الضرورى والمهم جداً أن تُخْرج جميع التوقعات وتضعها أمام عينيك على المائدة . فى أى وقت تواجه فيه موقفا جديدا سيبدأ الناس فى الحكم على بعضهم البعض من خلال هذه التوقعات ، وإذا شعروا أن توقعاتهم الأساسية لم يتم الوفاء بها، فإن احتياطى الثقة يتلاشى ويضمحل. إننا نخلق مواقف سلبية عديدة من خلال افتراضنا ببساطة أن توقعاتنا واضحة فى ذاتها، وأن الآخرين تفهموها بوضوح، وشاركونا فيها .

القيام بإيداع فى هذا المجال هو أن تجعل التوقعات فى البداية واضحة وجلية، وهذا يأخذ استثمار حقيقى من الوقت والجهد.، إلا أنه يدخر وقتا وجهداً كان سيضيع على الطريق. عندما تكون التوقعات غير واضحة ولا يشاركنا فيها الآخرون، يصبح الناس مشوشين عاطفياً ، وتزداد حالات سوء التفاهم البسيطة لتتحول إلى مشاجرات شخصية وإنهيار فى الاتصال فيما بينهم.

إن توضيح التوقعات يتطلب أحياناً شجاعة كبيرة، ويبدو أنه من الأسهل التصرف كما لو أن الاختلافات غير موجودة على أمل أن تنجح الأمور، وذلك بدلا من تضطر إلى مواجهه الخلافات والعمل معا للوصول إلى مجموعه توقعات مشتركة متفق عليها .

إظهار النزاهة الشخصية

تّولد النزاهة الشخصية الثقة، وهى الأساس للعديد من أنواع الإيداعات المختلفة.

يمكن أن يقوض نقص النزاهة أى جهد آخر لوضع حسابات الثقة العالية. فى مقدور الناس أن يبحثوا عن التفاهم، وأن يتذكروا الأشياء الصغيرة، ويحفظوا وعودهم، ويوضحوا توقعاتهم. ولكن يظلون محاطين بالفشل فى وضع احتياطيات من الثقة إذا كانوا داخليا منافقين.

النزاهة الشخصية تشتمل، بل تتعدى الصدق، فالصدق هو قول الحقيقة ـ بمعنى آخر *مطابقة كلماتنا الواقع*. النزاهة هى *مطابقة الواقع بكلماتنا* ـ أى أنها هى الحفاظ على الوعود وتنفيذ التوقعات، وهذا يتطلب شخصية متكاملة والانسجام أولا مع النفس ثم مع الحياة.

وأحد أهم وسائل اظهار النزاهة الشخصية هو *أن تكون مخلصاً لهؤلاء غير الحاضرين*. وبفعلنا ذلك، فإننا نبنى الثقة مع الحاضرين، فعندما تدافع عن هؤلاء الغائبين فإنك تكتسب ثقة الحاضرين.

افترض أننا نتحدث بمفردنا، وأننا ننتقد رئيسنا فى العمل بطريقة لا نجرؤ على فعلها إذا كان حاضراً، والآن ماذا سيحدث عندما يقع شجار بينى وبينك؟ إنك تعرف إننى سوف أذكر مأخذك ونقائصك مع شخص آخر. ذلك الذى قلناه عن رئيسنا فى العمل من وراء ظهره. إنك تعلم طبيعتى سأقول معسول الكلام فى وجهك وسأتكلم عنك بالسوء من خلفك، لأنك قد رأيتنى أفعل ذلك ذات مرة.

وذلك جوهر النفاق. وهل ذلك يكون احتياطى من الثقة فى رصيدى معك؟

وعلى الجانب الآخر افترض أنك بدأت فى انتقاد رئيسنا فى العمل، وقلت لك إننى أتفق معك بشكل أساسى فى محتوى بعض النقد واقترحت أن نذهب نحن الاثنين إليه، ونعرض عليه كيف كان من المفترض أن تسير. عندئذ ماذا قد تعرف ما يتعين علىَّ أن أفعله إذا جاء شخص ما، وبدأ ينتقدك أمامى من وراء ظهرك.

وإليك مثالاً آخر، افترض أنه فى إطار جهودى لبناء علاقة معك أبلغتك بشئ يشاركنى شخصاً آخر فيه الرأى، ولا يجب أن أطلع عليه أحد. «حقيقة لا يجب أن أخبرك بذلك» وكان من المفترض أن أقول «لكن ولأنك صديقى .....» فهل خيانتى لشخص آخر وإفشاء سره تبنى رصيد الثقة لديك ؟ أو هل كنت ستصدم ما إذا كانت الأمور التى أنت أخبرتنى بها سرا أطلعنى أناس آخرون عليها ؟

مثل هذا النفاق ربما كان يجب أن يبدو أنه إيداعا لدى الشخص الذى أنت معه، إلا أنه فى الواقع يمثل عملية سحب وليس إيداعا؛ لأن ذلك سيكون قائماً على نقص فى نزاهتك الشخصية. قد تحصل على البيضة الذهبية للمتعة المؤقتة من خلال إذلال شخص آخر والقضاء عليه أو المشاركة فى معلومات ذات أهمية إلا أنك بذلك تخنق الأوزة، وتضعف العلاقة التى تمدك بسعادة باقية ومزاملة لك.

النزاهة فى الواقع الاعتمادى هى ببساطة : أن تعامل كل شخص بنفس المجموعة من المبادئ، وعندما تفعل ذلك، يثق فيك الناس. قد لا يقدِّرون فى البداية التجارب المواجهة الشريفة التى قد تولدّها النزاهة. المواجهات تتطلب شجاعة عظيمة، وقد يفضل الكثير من الناس انتهاج طريقة أقل مقاومة، وتتسم بالاستخفاف والانتقاد وخيانة الثقة، أو هم يفضلون الاشتراك فى حديث القيل والقال عن الآخرين من وراء ظهورهم. لكن على المدى الطويل، سوف يثق الناس فيك، ويظهرون احترامهم لك إذا كنت شريفا ومتفتحا وعطوفا معهم، وقد قيل فى المثل : أن تكون شخصاً يثق فيه الناس أعظم من أن تكون شخصا يحبه الناس، وإننى على قناعة من أنه على المدى الطويل عندما تكون شخصا موثوقًا فيه، سوف تصبح أيضا شخصاً محبوباً.

عندما كان ابنى چوشوا صغيرا، كان كثيرا ما يسألنى سؤالا يتسم بالتحليل الذاتى. كلما كان رد فعلى مفرطًا تجاه شخص ما أو كنت غير

صبور أو عطوف. وكان هو حساس جداً وأميناً وكانت علاقتنا جيدة للغاية، ينظر إلى عينى، ويقول ببساطة: «أبى، هل تحبنى». إذا كان قد اعتقد أننى أكسر قاعدة ومبدأ أساسى فى الحياة تجاه شخص آخر، قد يسيطر الشك على نفسه ويتساءل إذا لم أكن قد كسرت هذه القاعدة معه.

كمدرس وأيضا كأب، فقد اكتشفت أن مفتاح الـ ٩٩ هو الـ ١ وبشكل خاص الـ ١ الذى يختبر الصبر والمزاج السليم للكثير من الناس. إنه الحب والنظام عند الطالب الواحد والطفل الواحد، وهو الـ ١ الذى ينقل الحب للآخرين. وإنه كيف تعامل الـ ١ الذى يكشف، ويظهر كيف تنظر إلى الـ ٩٩؛ لأن كل شخص يكون فى النهاية واحد.

النزاهة تعنى أيضاً تجنب أى تخاطب يتسم بالخداع وملئ بالمكر والنفاق وغير جدير باحترام الناس. «الكذبة هى أى اتصال بغرض الخداع» وهذا وفقًا لأحد تعاريف هذه الكلمة سواء كان اتصال بالكلمة أو السلوك، فإذا كان لدينا النزاهة، فإن غرضنا لا يمكن أن يكون الخداع.

الاعتذار بصدق عندما تقوم بعملية سحب

عندما نقوم بعمليات سحب من رصيد بنك الأحاسيس، فإننا فى حاجة لأن نعتذر، وأن نفعل ذلك بصدق فالإبداعات الكبيرة تأتى فى الكلمات الصادقة.

«إننى كنت مخطئ»

«لم يكن ذلك لطيف منى»

«إننى لم أظهر لك الاحترام»

«إننى لم أعطيك التقدير اللازم، إننى آسف جداً»

«لقد أحرجتك أمام أصدقائك. ولم يكن هناك داع لأفعل ذلك. حتى لو كان هناك ماكنت أريد توضيحه، ماكان يجب مطلقا أن أفعل ذلك، إننى أعتذر».

إن الأمر يتطلب قدراً كبيراً من قوة الشخصية لكى تقدم الاعتذار بسرعة ومن القلب بدلاً من الشفقة. يجب على الإنسان امتلاك زمام نفسه، وأن يكون لديه إحساس عميق بالأمان والطمأنينة تجاه المبادئ الأساسية والقيم لكى يعتذر بشكل صادق وغير زائف.

ولا يستطيع مَنْ يملك بداخله قدراً ضئيلاً من الطمأنينة والأمان أن يقدم اعتذاره، فالاعتذار يجعلهم حساسين وسريعى التأثر، وهم يشعرون أن الاعتذار يجعلهم يبدّون عاطفيين وضعاف الشخصية، ويخشون أن يستغل الآخرون هذا الضعف، فالأمان عندهم يقوم على آراء الناس الآخرين، وهم قلقون بشأن ما يفكر فيه الآخرون، بالإضافة إلى أنهم عادة ما يشعرون بالقناعة والرضا لما فعلوه، وهم يبررون خطأهم بخطأ الشخص الآخر، وإذا قدموا الاعتذار، فإنه يكون اعتذاراً ظاهرياً وليس من القلب.

تقول الحكمة : «إذا كنت سوف تنحنى، فانحنى بخضوع» لكى تكوِّن إيداعا، يجب أن يكون هناك اعتذاراً صادقًا، ويجب أن يحس الآخرون ويدركوا أنه صادق.

وقال ليو روسكين «إن الضعيف هو من يكون قاسياً. يمكن أن تتوقع فقط من القوى».

كنت فى حجرة مكتبى بالبيت ذات مساء مشغولاً بالكتابة، فى كل شئ، وفى موضوع الصبر، وبدأت أسمع الأولاد يجرون فى الصالة وهم يحدثون ضوضاء، وجلبة، وبدأت أشعر أن صبرى بدأ ينفد.

فجأة بدأ ابنى داڤيد القرع على باب الحمام بشدة صارخًا بأعلى صوته «أدخلنى؛ أدخلنى».

اندفعت خارجا من حجرة مكتبى، وقلت له بحدة «داڤيد؛ هل لديك فكرة كم يسبب ذلك لى إزعاجاً ؟» هل تعلم كم من الصعب أن تحاول التركيز، وتكتب

بإبداع ؟ والآن اذهب إلى حجرتك، وابق هناك حتى تستطيع أن تكون مؤدباً، وقد ذهب؛ وهو مغتم ومكتئب وأغلق الباب بقوة.

وبينما أنا عائد إلى حجرة مكتبى، اكتشفت مشكلة أخرى. كان الأولاد يلعبون لعبة «كرة القدم» يحاول فيها اللاعب إيقاف الخصم الذى يحمل الكرة وأحدهم أصيب بضربة من المرفق فى فمه، وكان راقداً فى الصالة ينزف من فمه، واكتشفت أن داڤيد ذهب إلى الحمام لإحضار منشفة مبللة بالماء ليوقف النزيف، إلا أن أخته ماريا التى كانت تستحم، لم تفتح له الباب، فأخذ يقرع عليه بشدة.

وعندما أدركت أننى أسأت الفهم تماما، ذهبت لكى أعتذر إلى داڤيد.

وعندما فتحت الباب، أول شئ قاله لى: «إننى لن أغفر لك».

فقلت : «حسنا، ولما لا يا عزيزى ؟» «بأمانة، لم أدرك أنك كنت تحاول مساعدة أخيك. لماذا لن تسامحنى؟»

فرد داڤيد: «لأنك فعلت نفس الشئ الأسبوع الماضى» وبكلمات أخرى، كان يقول «أبى، إنك تفرط فى السحب من رصيدك، ولن تستطيع أن تسوى المشكلة بالطريقة التى تصرفت بها».

* * *

إن الاعتذارات المخلصة تصنع الإيداعات، والاعتذارات المتكررة تُفّسر بأنها غير مخلصة وتؤدى إلى عمليات سحب، ونوعية العلاقة ستعكس ذلك.

إنه شئ واحد أن ترتكب خطأ، وشئ آخر هو أن لا تعترف بهذا الخطأ. سوف يغفر الناس الأخطاء؛ لأن الأخطاء والتى عادة ما تأتى من العقل أخطاء فى التقدير والحكم، إلا أن الناس لن تسامح بسهولة أخطاء القلب، النية السيئة، والنوازع الفاسدة، والمتكّبر الذى يسوق الأسباب لكى يبرر الخطأ الأول.

قوانين الحب وقوانين الحياة

عندما نقوم بوضع إيداعات من الحب غير المتحفظ، وعندما نعيش القوانين الأولية للحب، فإننا نشجع الآخرين أن يعيشوا القوانين الأولية للحياة. بكلمات أخرى، عندما نحب الآخرين بصدق بدون شرط، وبدون قيود، فإننا نساعدهم أن يشعروا بالأمان والاطمئنان، وأن يشعروا بإثبات وتأكيد قيمهم الجوهرية وهويتهم ونزاهتهم. فعملية النمو الطبيعى تلقى تشجيعًا، ونجعل من السهل عليهم أن يعيشوا قوانين الحياة ـ التعاون، والإسهام والانضباط الذاتى، والنزاهة ـ وأن يكتشفوا ويعيشوا الصدق بداخلهم لأقصى وأفضل درجة، ونحن نعطيهم الحرية ليتصرفوا بناءً على إلزام داخلى خاص بهم بدلا من أن يكون تصرفهم بمثابة فعل لشروطنا وقيودنا، وهذا لايعنى أننا نصبح متساهلين أو لينى العريكة، ذلك فى حد ذاته يعد سحباً هائلاً، فنحن نتشاور، ونقدم الحجج والذرائع، ونضع الحدود ونقدر العواقب، ولكن مهما يكن فإننا نحب.

عندما ننتهك القوانين الأصلية للحب ـ عندما نربط الخيوط والشروط بتلك الهبة ـ فإننا فى الواقع نشجع الآخرين أن ينتهكوا القوانين الأصلية للحياة، ونضعهم فى موقف الدفاع ورد الفعل حيث يشعرون أنه يجب عليهم إثبات: «أنا اتصرّف كشخص مستقل عنك.» .

فى الواقع، هم ليسوا معتمدين على الذات ، بل هم اعتماديون على نحو مضاد ومعاكس وهو شكل آخر من أشكال الاعتمادية، وتأتى فى الطرف الأدنى للنضج المتصل. وهم يصبحون انفعاليين متمركزين حول العدو، ويكون شاغلهم الدفاع عن «حقوقهم» وتقديم الدليل والبرهان على فرديتهم أكثر من أن يكونوا مستمعين بروح المبادرة ويجلّون الالتزامات الداخلية.

التمرد والعصيان هو عقدة القلب وليس العقل. الأساس هو أن تودع فى الرصيد ودائع ثابتة فى الحب غير المشروط.

كان لدى صديقا عميدا لكلية محترمة وذات مقام رفيع. وخطط لسنوات، ووفر لكى يتيح لابنه الالتحاق بهذه الكلية، ولكن عندما حان الوقت رفض الابن الذهاب.

وهذا الموضوع كان شغل والده الشاغل. فالتخرج من تلك الكلية التى لها وضع خاص كان سيكون له مصدر قوة. بجانب أنه من تقاليد العائلة. فقد التحق بهذه الكلية ثلاثة أجيال سابقة، وقد توسل الأب، وحث ابنه، وتكلم معه، وحاول أيضا أن يستمع إلى الابن لكى يفهمه، وكله أمل أن يغيرّ الابن رأيه.

فالرسالة المهذّبة التى تم نقلها، كانت رسالة حب مشروط، وأحس الابن أن رغبة والده للالتحاق بهذه الكلية ترجح وتفوق فى الأهمية التقدير الذى منحه الأب إياه كإنسان وكابن وذلك كان تهديدا خطيرا، وهكذا فإن الابن قاوم رغبة ابيه مظهراً ذاتيته وهويته، وزاد الابن من جهوده ليعطى أسبابا منطقية لرفضه الذهاب إلى الكلية.

بعد تحليل للذات مكثف، قرر الأب القيام بتضحية - أن يتخلى عن الحب المشروط، فلقد علم أن ابنه ربما كان قد اختار ما يخالف رغبة والده. ومع ذلك، قرر الرجل وزوجته أن يحبا ابنهما بشكل غير مشروط. وبغض النظر عن اختياره وكان ذلك أمراً صعبًا للغاية بسبب قيمة وأهمية الخبرة التعليمية التى كانت قريبة جدا من قلبيهما، ولأنهما خططا لذلك وعملا من أجل تنفيذه منذ مولد الابن.

واجتاز الأب والأم مرحلة صعبة، وصارعا لكى يفهما حقيقة طبيعة الحب غير المشروط، ونقلا للابن ما كان يفعلانه وسببه، وقالا له إنهما وصلا إلى درجة من القناعة تمكنهما من أن يخبرانه بكل أمانة أن قراره لن يؤثر على شعور الحب غير المشروط تجاهه. وأنهما لم يفعلا ذلك لكى يؤثرا فيه، ويحاولا

أن يوصلاه إلى شكل معين يرغبانه. وإنما فعلاه نتيجة للامتداد المنطقى لتطورهم ولشخصيتهم.

لم يعط الابن ردا وقتها، إلا أن والديه كان لديهما فى تلك المرحلة مثل هذا التصور الذهنى من الحب غير المشروط والذى لم يحدث أية اختلاف فى مشاعرهم تجاهه. بعد مرور أسبوع أبلغ الابن والديه أنه قرر عدم الذهاب إلى هذه المدرسة. وكانا مستعدين تماماً لمثل هذه الاجابة واستمرا فى إظهار حب غير مشروط له، وكل شئ استقر وأخذت الحياة تسير فى مسارها وتقدمها الطبيعى.

وفيما بعد بوقت قصير، حدث شئ مثير. الآن، لم يعد الابن يشعر أنه مضطر للدفاع عن وضعه، وبحث داخل نفسه بشكل أكثر عمقا، واكتشف أنه بالفعل يريد دخول هذه التجربة ... وقدم طلبا للالتحاق بالمدرسة؛ ثم أبلغ والده، الذى أظهر مرة أخرى حبا غير مشروط من خلال قبوله لقرار ابنه، ولقد فرح صديقى ولكن ليس بشكل مبالغ فيه؛ لأنه تعلم أن يحب دون شرط.

قال داج هامر اسكچولد، الأمين العام الأسبق، عبارة بليغة وذات معنى عميق : «إنه أكثر نبلاً أن تضحى بنفسك من أجل فرد واحد بدلاً من أن تعمل وتكدح باجتهاد من أجل خلاص الآلاف».

وأعنى بذلك أننى قد أخصص ثمانى، عشر، أو اثنتى عشرة ساعة فى اليوم لمدة خمسة أو ستة أو سبعة أيام فى الأسبوع لآلاف الناس والأعمال والمشروعات بعيداً عن بيتى، ومازلت لم أصل إلى علاقة عميقة ذات معنى مع زوجتى ومع ابنى المراهق، ومع أقرب المقربين فى العمل، وقد يكون الأمر أكثر نبلاً من مكارم الأخلاق، وأكثر تواضعا وشجاعة وقوة أن يعيد بناء هذه العلاقة بدلا من الاستمرار فى العمل كل هذه الساعات من أجل كل هؤلاء الناس والقضايا العامة.

وخلال خمس وعشرين عاما من التعامل والتشاور مع المنظمات، تأثرت للغاية بهذه المقولة التى قالها «داج هامر اسكچولد» فأغلب المشاكل فى المنظمات والهيئات تنبع من العلاقات الصعبة على مستوى القيادات الكبرى - بين شريكين فى شركة مهنية، بين مالك ورئيس شركة، بين رئيس الشركة ونائب الرئيس التنفيذى. إنه أكثر نبلا من جانب الشخص أن يواجه ويحل تلك المسائل بصدق بدلاً من الاستمرار فى العمل لحساب العديد من المشروعات والناس بعيدا عن بيته.

عندما عرفت للمرة الأولى مقولة هامر اسكچولد كنت أعمل فى منظمة حيث كانت هناك توقعات غير واضحة بينى وبين الرجل الذى كان يمثل بالنسبة لى اليد اليمنى. ببساطة لم يكن لدى الشجاعة لمواجهة خلافاتنا فيما يتعلق بدور وهدف التوقعات والتقديرات خاصة فى طرق إداراتنا للعمل، لذلك عملت لعدد من الشهور بطريقة الحل الوسط لكى أتجنب ما قد يسفر عن مواجهة قبيحة، وفى تلك الأثناء كانت تنمو بداخل كل منا مشاعر سيئة.

وبعد أن قرأت مقولة :«إنه أكثر نبلا أن تضحى بنفسك من أجل فرد *واحد* بدلاً من أن تكافح وتعمل بجد من أجل خلاص الآلاف، وتأثرت بعمق بفكرة إعادة بناء تلك العلاقة بينى وبين مساعدى.

واضطررت إلى شحذ عزيمتى لما هو قادم؛ لأننى عرفت أنه قد يكون من الصعب حقاً التخلص من هذه الخلافات، وأن يتم تحقيق تفاهم والتزام عميق ومشترك، وأتذكر فى الواقع خلال مصافحتى له فى الزيارة السابقة على بدء العمل أنه بدا لى كرجل صعب. لذا بدأت بطرقه الخاصة، فاحتجت لقدراته وملكاته، وكنت أخشى من أن أية مواجهة قد تقوض العلاقة، وتكون النتيجة خسارة تلك القدرات.

واستعدت ما استوعبته وفهمته من شخصيته خلال الزيارة التى سبقت استلام العمل، وفى النهاية استقرت الأمور بداخلى على المبادئ بدلا من الممارسات والتطبيقات، وأخيراً شعرت بالسلام النفسى والشجاعة لبدء الاتصال بمساعدى.

عندما تقابلنا معا، ولدهشتى الكبيرة اكتشفت أن هذا الرجل كان يجتاز نفس المرحلة وكان يتوق لمثل هذا الاتصال، و كان صعب المراس ويدافع عن مواقفه.

مع ذلك، فأساليب الإدارة لدى كل منا كانت مختلفة بشكل ظاهر، والتنظيم الداخلى للشركة كان يستجيب لهذه الاختلافات، وكلانا علم بالمشاكل التى خلقها خلافنا ومن خلال تعدد اللقاءات بيننا، أصبح لدينا القدرة على مواجهة أعمق المسائل، وأن نطرحها على مائدة البحث والنقاش، وحلها واحدة بعد الأخرى بروح الاحترام العالى المتبادل بيننا، وكنا قادرين على تطوير وتشكيل فريق من كلانا مكملا بعضه البعض.

إن خلق الوحدة الضرورية لإدارة عمل مؤثر، أو أسرة، أو زواج يتطلب قوة شخصية وشجاعة كبيرة، لا يمكن لأى كم من المهارات الفنية الإدارية للعمل من أجل الجماهير أن تسد نقص نبل الصفات الشخصية من أجل تطوير وتنمية العلاقة. إنه لشئ جوهرى أن نعيش القوانين الأولية والأساسية للحب والحياة على مستوى فرد واحد.

مشكلات الإنتاج هى فرص للقدرة على الإنتاج

هذه التجربة علمتنى تصوراً ذهنياً آخر قوى للتعاضد مع الآخرين، ويتعلق بالطريقة التى نرى بها المشاكل. لقد ظللت شهورا أحاول تجنب المشكلة ناظراً إليها كمصدر للتوتر والغضب وكعقبة ، متمنيا أن تزول بطريقة ما. لكن الأمر

تغير وأدت تلك المشكلة ذاتها إلى وجود فرصة لبناء علاقة عميقة مكنتنا من أن نعمل معا كفريق قوى مكملا بعضه البعض.

وإننى أفترض أنه فى أى موقف يتسم بالتعاضد مع الآخرين، *كل مشكلة إنتاج هى فرصة للقدرة على الإنتاج* أى بناء رصيد بنك الأحاسيس مما يؤثر بشكل عميق على الإنتاج الذى يعتمد بعضه على بعض.

عندما يرى الوالدان مشاكل أطفالهما، كفرص لبناء العلاقة بدلا من أنها شئ سلبى ومضجر ومرهق، فإن ذلك يغير تماما من طبيعة التفاعل بين الطفل ووالده. يصبح لدى الوالدين رغبة وعزيمة أكبر، ويكونا أكثر شوقًا من أجل فهم أطفالهما بشكل أكثر عمقاً ومساعدتهما، فعندما يأتى إليهم الطفل بمشكلة، فبدلاً من أن يقولا: « كلا، لا توجد مشكلة أخرى» وكأن تصورهم الذهنى هو «الآن يوجد فرصة حقيقية أمامنا لمساعدة طفلنا، وأيضا لكى نستثمر علاقتنا». «العديد من التفاعلات تتغير من مسألة إجرائية إلى روابط تحولية قوية من الحب والثقة والتى تتولد نتيجة إحساس الأطفال بالقيمة والتقدير التى يعطيها الوالدان لمشاكلهم وفهمهم كأشخاص.

وهذا التصور الذهنى يعد تصورًا قوياً فى مجال الأعمال التجارية. لقد استطاعت أحد سلاسل المتاجر التى تستخدم هذا التصور أن تخلق نوعا من الولاء بين عملائها. عندما يحضر عميل فى أى وقت ولديه مشكلة مهما كانت صغيرة ينظر الموظفون فى المتجر إلى هذه المشكلة كفرصة لبناء العلاقة مع العميل فهم يظهرون رغبة إيجابية تجاه حل المشكلة بطريقة تجعل العميل سعيدا، فهم يعاملون العميل بنوع من الكياسة والاحترام، ويعطونه خدمة ثانية من خلال حل المشكلة، لدرجة أن العملاء لا يفكرون أبدا فى الذهاب إلى مكان آخر.

وبإدراك أن التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج أمر ضرورى للفعالية فى الحقيقة التعاضدية، يمكننا تقييم مشاكلنا لزيادة القدرة على الإنتاج.

عادات التعاضد مع الآخرين

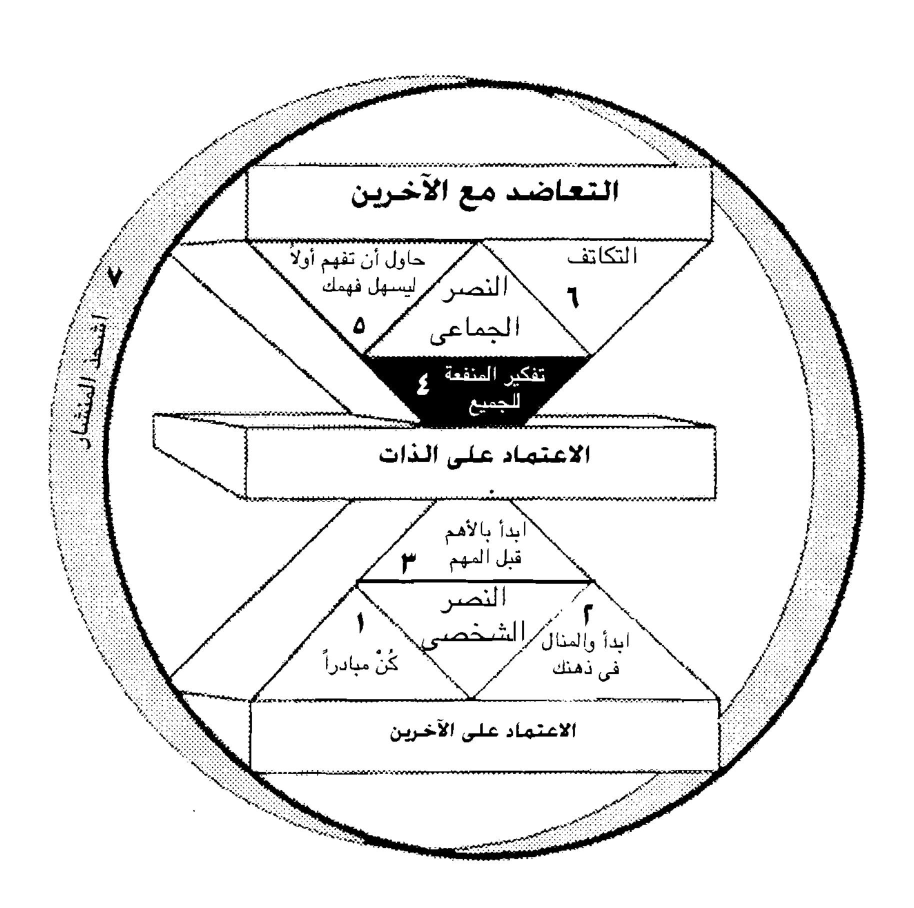
من خلال وجود تصور رصيد بنك الأحاسيس داخل عقولنا، فإننا على استعداد للانتقال إلى عادات الانتصار الجماعى، والنجاح فى العمل مع الآخرين، وعندما نفعل ذلك نستطيع أن نرى كيف أن تلك العادات تعمل معا لخلق تعاضد مع الآخرين مؤثر، ونستطيع أن نرى أيضا كيف يكون تأثرنا بأشكال أخرى من التفكير والسلوك.

بالإضافة إلى ذلك، نستطيع أن نرى بدرجة أعمق أن التعاضد مع الآخرين يمكن أن يتحقق فقط من خلال الأشخاص الذين لديهم اعتمادا على الذات بشكل حقيقى. من المستحيل تحقيق الانتصار الجماعى من خلال وسيلة تفاوض «المنفعة للجميع » أو «الاستماع الانعكاسى» أو أساليب «حل المشكلات الخلاقة التى تركز على الشخصية، وتشذّب أساس مكارم الأخلاق الحيوية.

هيا بنا الآن نركز بعمق على كل عادات الانتصار الجماعى.

العادة الرابعة

تفكير المنفعة للجميع



مبادئ القيادة الجماعية

لقد حفظنا عن ظهر قلب القاعدة الذهبية؛

دعنا الآن نطبقها فى الحياة

ادوين ماركهام

ذات مرة طُلب منى أن أعمل لدى شركة كان رئيسها قلقاً لنقص التعاون بين العاملين معه.

قد قال لى: «ستيفن، إن مشكلتنا الرئيسية هى أنهم أنانيون»

«إنهم لن يتعاونوا. فأنا أعلم أنهم إذا تعاونوا سيزيد إنتاجنا. هل تستطيع أن تقدم لنا المساعدة فى تطوير برنامج للعلاقات الإنسانية يحل المشكلة»

وسألته «هل مشكلتك الناس أم التصور ؟».

فرد قائلاً « ابحث بنفسك»

وكذلك فعلت، واكتشفت أن هناك أنانية حقيقية وعدم رغبة فى التعاون. كما كان هناك نوع من المقاومة للسلطة، واتصال دفاعى، واستطعت أن أتبين أن السحب المفرط من رصيد بنك الأحاسيس قد خلق ثقافة تتسم بالثقة المنخفضة. غير أننى طرحت التساؤل، وقلت له :

«دعنا ننظر إلى المشكلة بشكل أعمق» لماذا لا يتعاون العاملون معك ، وما هى مكافأة عدم التعاون؟»

فأكد لى قائلاً : «ليس هناك مكافأة لعدم التعاون، بل إن المكافآت تكون أعظم إذا تعاونوا»

وسألت «هل سيكونون كذلك؟». وخلف ستارة على أحد الحوائط فى مكتب هذا الرجل كان يوجد لوحة معلقة لعدد من خيول السباق واقفة على خط حلبة السباق، ومُركّب فوق وجه كل حصان منها لوحة وجه واحد من المدراء لديه، وفى نهاية حلبة السباق كان هناك ملصق رحلة جميلة إلى بيرمودا، وصورة للسماء الزرقاء هناك والسحب الناعمة وزوجان رومانسيان يسيران على الشاطئ ذى الرمال البيضاء.

ومرة كل أسبوع يُحضر هذا الرجل العاملين معه إلى مكتبه، ويتحدث عن التعاون. هيا نعمل معًا جميعًا. وسوف نحقق جميعًا أموالا أكثر إذا فعلنا ذلك» ثم عندئذ يجذب الستارة ويُريهم اللوحة المعلقة على الحائط ويقول : « الآن من منكم سيفوز بالسفر إلى بيرمودا؟» .

إن الأمر يشبه قولك لوردة أن تكبر ثم قيامك بسقاية وردة أخرى، ويشبه قولك: « ستستمر الحرائق إلى أن تتحسن المعنويات» وهذا الرجل يريد التعاون، ويريد للعاملين معه أن يتعانوا؛ وأن يقتسموا الافكار، وأن يستفيد الجميع من الجهد المبذول. إلا أنه يضعهم فى منافسة مع بعضهم البعض. فنجاح مدير واحد يعنى فشلا للمدراء الآخرين.

وكما هو الحال فى العديد من المشاكل بين الناس فى العمل والأسرة والعلاقات الأخرى، كانت المشكلة فى هذه الشركة نتيجة للتصور الخاطئ . كان رئيسها يحاول قطف ثمار التعاون من تصور المنافسة، وعندما فشل ذلك، أراد الاستعانة بطريقة، ببرنامج، بأى ترياق من أجل أن يجعل موظفيه يتعاونون فيما بينهم.

إلا أنك لا تستطيع تغيير الثمرة دون تغيير الجذر، فالتأثير على المواقف والسلوكيات كان نتيجته تقطيع أوراق الشجرة، ولهذا فإننا ركزنا بدلا من ذلك

على إنتاج تفوق شخصى وتفوق تنظيمى بطريقة مختلفة كلية من خلال تطوير المعلومات ونظام المكافآت الذى فرض مرة أخرى قيمة التعاون.

وسواء كنت رئيس الشركة أو البواب فيها، فإن اللحظة التى تخطو فيها من الاعتماد على الذات إلى التعاضد مع الأخرين بأى قدر، فإنك تخطو إلى دور قيادى، وعندئذ تكون فى موقف التأثير على الآخرين، والعادة الخاصة بقيادة العلاقات بين الأشخاص بشكل مؤثر هى تفكير المنفعة للجميع.

ستة تصورات للتفاعل الإنسانى

تفكير المنفعة للجميع ليست طريقة، إنها فلسفة كاملة للتفاعل الإنسانى. فى الواقع إنها أحد ستة تصورات للتفاعل، والنماذج الاختيارية الأخرى هى تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين، تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين، تفكير الضرر للجميع، تفكير المنفعة للذات فقط، تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

* تفكير المنفعة للجميع
* تفكير الضرر للجميع
* تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين
* تفكير المنفعة للذات فقط
* تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين
* تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

تفكير المنفعة للجميع

تفكير المنفعة للجميع هو إطار للعقل والقلب يسعى دائما لتحقيق فائدة متبادلة فى جميع التفاعلات الإنسانية، وتفكير المنفعة للجميع يقصد به أن الاتفاقيات أو الحلول تقوم على فائدة متبادلة ورضا وقناعة مشتركة، ومن خلال حل المنفعة للجميع، تشعر جميع الأطراف بالراحة للقرار، وتشعر بالالتزام بخطة العمل. مبدأ تفكير المنفعة للجميع يرى الحياة كميدان للتعاون وليس للتنافس. يميل أغلب الناس إلى التفكير بأسلوب متشعب قوى أو ضعيف، طريقة شديدة أم طريقة ناعمة. أكسب أم أخسر لكن هذا النوع من التفكير يعانى من خلل جوهرى؛ لإنه مؤسس على النفوذ والمكانة لا على المبدأ. فلسفة المنفعة

للجميع تقوم على تصور أنه يوجد وفرة لكل واحد، وأن نجاح شخصى واحد لا يحقق على حساب استبعاد نجاح الآخرين.

تفكير المنفعة للجميع هو اعتقاد فى البديل الثالث. إنه ليس طريقتى أو طريقتك. إنه *أفضل* وأسرع طريقة.

تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين

وخيار بديل لفلسفة المنفعة للجميع هو تفكير المنفعة الذات وضرر الآخرين، وهو نموذج السباق إلى بيرمودا، ويقول «إذا كسبت أنا، تخسر أنت».

وعلى طريقة القياديين، فإن فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين هى الطريقة الاستبدادية: «أنا أشق طريقى وأنت لا تصل إليه» الأشخاص الذين يستخدمون فلسفة المنفعة الذات وضرر الآخرين يميلون إلى استخدام السلطة، وأوراق الاعتماد، وعمليات التملك والاستيلاء أو الفردية لكى يشقوا طريقهم.

وأغلب الناس نشأوا وبعمق منذ المولد على عقلية المنفعة الذات وضرر الآخرين. الأسرة هى أول وأهم القوى الكبيرة فى العمل. عندما يقارن طفل بآخر - عندما يمنح أو يسحب الصبر والتفاهم أو السحب على أساس من المقارنة - فإن الناس عندئذ يفكرون بفلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين وعندما يُمنح الحب على أساس شرطى وعندما يضطر شخص ما إلى كسب الحب، فإن ما يتم نقله إليهم، إنهم ليسوا موضع حب وتقدير بشكل جوهرى، فالقيمة لا ترقد داخلهم، فإنها ترقد خارجهم؛ بالمقارنة مع شخص آخر أو ضد وعكس بعض التوقعات.

وماذا يحدث لقلب وعقل شاب حساس وسريع التأثر بشكل كبير، ويعتمد كثيراً على الدعم والتوكيد العاطفى من الوالدين فى مواجهة الحب المشروط؟ إن الطفل يتشكل ويبرمج على عقلية المنفعة للذات وضرر الآخرين.

«إذا كنت أفضل من أخى، فإن والداى سيحباننى أكثر»

«والداى لا يحباننى مثلما يحبان أختى. إننى لست موضع تقدير»

وهناك مثال آخر قوى وهو مجموعة القرناء وهم الأنداد الذين فى سن متشابه، فالطفل فى البداية يريد القبول من والديه ثم من قرنائه سواء كانوا أقارب أو أصدقاء، ونحن جميعا نعلم كم يكون القرين قاسياً فى بعض الأوقات، فهم غالبا يقبلون أو يرفضون كلية على أساس الانسجام والتطابق مع توقعاتهم وقواعد سلوكهم، وبذلك يتوفر وصفا إضافياً لمبدأ المنفعة للذات وضرر الآخرين.

وعالم الجامعة أو العالم الأكاديمى يقوى من نموذج مبدأ المنفعة للذات وضرر الآخرين، يقول منحنى التوزيع الطبيعى بشكل أساسى : «إنك حصلت على درجة (أ)؛ لأن شخصاً آخر حصل على درجة (ج) وهذا النظام يقيم الفرد من خلال وضعه فى مقارنة مع آخر، فلا يعترف بالقيمة الجوهرية أو الحقيقية، فكل فرد يُحدد ويعين وضعه بشكل سطحى وغير جوهرى.

« كم لطيف أن أراك فى اجتماع مجلس الآباء. يجب أن تكون فخوراً بابنتك كارولين إنها من نسبة العشرة الأوائل»

«ذلك يجعلنى أشعر بالارتياح»

«لكن: ابنك چونى، يواجه مشكلة. إنه فى نسبة الربع المنخفض»

«أحقا ذلك ؟ إن هذا شئ مفزع، ماذا بوسعنا أن نفعل؟»

وما لم تخبرك به هذه المعلومات المقارنة أنه قد يكون چونى يثابر ويواصل بقدرة ٨ سلندر بينما كارولين تستغل بدرجة ٤ من ٨ . لكن لايتم وضع الناس فى درجات مقابل قدراتهم أو الاستخدام الكامل لمقدرتهم الحالية، فهم يُوضعون فى درجات المقارنة بالآخرين، والدرجات هى ناقلات للقيمة

الاجتماعية، وتفتح الأبواب للفرص أو تغلقها، والمنافسة، وليس التعاون، تقع فى قلب ولب العملية التعليمية. التعاون مرتبط فى الواقع عادة بالخداع والغش.

وهناك مثال توضيحى آخر فى مجال الألعاب الرياضية خاصة بالنسبة للشباب خلال السنوات التى يقضونها فى المدرسة العليا، أو الكليات، فهم غالبًا ما يطورون التصور الذهنى الأساسى بأن الحياة هى مباراة كبيرة، مباراة حاصلها صفر، حيث يكسب البعض ويخسر البعض «الفوز» هو «الغلبة» فى المجال الرياضى.

وهناك مجال آخر تطبق فيه فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين وهو مجال التقاضى والقضاء، فنحن نعيش فى مجتمع ميال للخصومة، فأول شئ يفكر فيه الناس عندما يواجهون مشكلة ما هو مقاضاة الشخص الآخر واللجوء إلى المحكمة «الفوز» على حساب شخص ما. إلا أن العقول الدفاعية هى عقول غير خلاقة وغير متعاونة.

بالتأكيد نحن نحتاج للقانون وإلا سيتدهور المجتمع، فالقانون يمد المجتمع بأسباب البقاء، لكنه لا يخلق التعاون وأفضل شئ يتمخض عنه هو التوصل إلى تسويات بين الأشخاص، فالقانون يقوم على المفهوم التخاصمى والنزوع الأخير تجاه تشجيع المحامين ومدارس الحقوق والتركيز على التفاوض السلمى. أساليب المنفعة للجميع؛ واللجوء إلى المحاكم الخاصة لا يوفر الحل النهائى، لكنه يعكس وعيا متزايدا بالمشكلة.

بالتأكيد هناك مكان لطريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين فى المواقف التى تتسم بشكل حقيقى بالثقة المنخفضة والتنافس. لكن أكثر الحياة ليس تنافسًا، فنحن لا نضطر أن نحيا كل يوم فى تنافس مع الزوجة، والأولاد وشركائنا فى العمل، والجيران، والأصدقاء. «من يفوز فى زواجك ؟» سؤال سخيف. إذا لم يكسب كلا الشخصين، فكلاهما خاسر.

أغلب أوضاع الحياة تكون تعاضدية، فهى ليست فى الواقع استقلالية. إن معظم النتائج التى نسعى إلى تحقيقها تعتمد على التعاون بينك وبين الآخرين، والعقلية التى تستخدم فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين هى عقلية تفسد ذلك التعاون.

تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين

ينتهج بعض الناس الطريقة الأخرى ـ تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين

«أنا أخسر. أنت تكسب»

«أمضى قدمًا. شق طريقك معى»

«تخطانى مرة أخرى؛ كل واحد يفعل»

«إننى خاسر. إننى كنت دائمًا خاسرًا»

«إننى صانع سلام. سأفعل كل شئ للحفاظ على السلام»

طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين أسوأ من طريقة المنفعة للذات وضرر الآخرين؛ لأن ليس لها مقاييس– فلا مطالب، ولاتوقعات، ولارؤية، فالناس الذين يفكرون بطريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين عادة ما يكونون أكثر إسراعاً إلى الرضا أو الاسترضاء، فهم يطلبون القوة من الشعبية أو القبول. لديهم قليل من الشجاعة للتعبير عن مشاعرهم وقناعاتهم الخاصة، وهم يُرعبون بسهولة بسبب قوة الأنا عند الآخرين.

فى التفاوض، يُنظر إلى طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين كنوع من الاستسلام ـ الخضوع أو الإقلاع. فى الأسلوب القيادى تكون هذه الطريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين نوعا من التساهل . تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين تعنى أن تكون رجلا لطيفاً حتى لو أن «الرجال الظرفاء لا يحققون شيئًا» .

الأشخاص الذين يفكرون بطريقة المنفعة للذات وضرر الآخرين يحبون من

ينتهج طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين: لأنهم يستطيعون أن يقتاتوا ويتغذوا عليهم، وهم يحبون ضعفهم - حيث إنهم يستغلون هذا الضعف، ويعتبرونه ميزة لهم، ومثل هذا الضعف يعد استكمالا لقوتهم.

إلا أن المشكلة أن الناس الذين يتبعون طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين يدفنون كثيرا من مشاعرهم، والمشاعر التى لا يعبر عنها أصحابها لا تموت أبداً، فهى تدفق حية، ثم تظهر فيما بعد بطرق أكثر قُبحًا. فالأمراض الجسدية التى لها أسباب عاطفية وعقلية خاصة كأنظمة التنفس والأعصاب والدورة الدموية تكون تجسيد جديد للإحباط العميق، والغضب المتراكم، والوهم وخيبة الأمل، وكل هذه المشاعر أحبطتها العقلية التى تفكر بطريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين. والغضب المتفاوت، ورد الفعل المفرط تجاه أى استثارة صغيرة، والسخرية. كلها تجسيدات أخرى للانفعالات المكبوتة.

والناس الذين يكبتون مشاعرهم باستمرار ولا يسمون بها لأعلى يجدون أنها تؤثر على منزلة احترام الذات لديهم، وبالتالى على نوعية علاقاتهم مع الآخرين.

كل من الطريقتين : تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين، تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين تتسمان بأنهما طريقتان ضعيفتان تقومان على عدم الأمان والاستقرار. على المدى القصير فإن طريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين سوف تُحدث نتائج أكثر؛ لأنها تعتمد فى الأغلب على القوى الكبيرة والموهبة التى يتمتع بها الناس الذين يعتلون القمة، أمَّا طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين فهى من البداية ضعيفة ومشوشة.

الكثير من المدراء والتنفيذيين والآباء يتأرجحون مثل بندول الساعة ما بين طريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين التى لا تضع اعتباراً لأى شئ وطريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين التى تتسم بالتساهل، وعندما لا يستطيعون الصمود وقتاً أطول أمام الاضطراب والتشوش وقلة التوجيه:

والتوقعات والنظام، فإنهم ينتقلون إلى طريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين – إلى أن يقوض الشعور بالذنب والإثم عزيمتهم وتصميمهم، ويدفعهم للانتقال عائدين إلى طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين - إلى أن يقودهم الغضب والإحباط راجعين إلى طريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين مرة أخرى.

تفكير الضرر للجميع

عندما يجتمع اثنان من أصحاب طريقة تفكير المنفعة للذات والضرر للآخرين – أى أنه عندما يتفاعل الاثنان اللذان لديهما، التصميم والعناد أنية الشخصية – تكون النتيجة الضرر للجميع، فكلاهما سوف يخسر، وسيصبحان محبين للانتقام، ويرغبان فى أن يرجعا أو ينتقما وهما محجوبان عن حقيقة أن القتل العمد هو انتحار، وأن الانتقام هو سلاح ذو حدين.

أعرف حالة طلاق، فرض فيها القاضى على الزوج أن يبيع كل ممتلكاته، ويحول نصف العائدات إلى حساب زوجته السابقة، وبإذعان وخضوع باع سيارة قيمتها أكثر من عشرة آلاف دولار بـ خمسين دولاراً، وأعطى زوجته السابقة ٢٥ دولارًا، وعندما احتجت الزوجة فحص كاتب المحكمة الأمر، واكتشف أن الزوج كان يسير على نفس الطريقة فى جميع الممتلكات.

يتحول بعض الناس إلى أن يصبح تركيزهم على عدو، وينتابهم الهاجس من سلوك شخصى آخر حتى يصبحوا فى ظلام من كل شئ فيما عدا رغبتهم فى أن يخسر الشخص الآخر، حتى لو كان ذلك يعنى خسران أنفسهم. تفكير الضرر للجميع هو فلسفة الصراع المناوئ، وفلسفة الحرب.

وطريقة تفكير الضرر للجميع هى أيضاً فلسفة الشخص العالة على الآخرين بشكل كبير دون توجيه داخلى، والذى يكون بائساً، ويعتقد أن كل شخص يجب أن يكون أيضاً كذلك. «إذا لم يفُز أحد مطلقا. فكون الفرد خاسرًا ليس بالأمر السيئ»

تفكير المنفعة للذات فقط

خيار آخر شائع، وهو ببساطة أن تفكر فى الفوز، فالناس ذوو عقلية «المنفعة للذات» لا يريدون بالضرورة أن يخسر شخص آخر، وذاك شئ غير متصل بالموضوع، والأمر هو أنهم يحصلون على ما يرغبون فيه.

وعندما لا يكون هناك شعور بالصراع أو التنافس. فإن طريقة «المنفعة للذات فقط» تكون على الأرجح النهج الأكثر شيوعًا فى التفاوض كل يوم، فشخص له عقلية «المنفعة للذات» يفكر بطريقة تأمين أهدافه الخاصة ـ وتاركًا للآخرين تأمين أهدافهم.

أى الخيارات أفضل ؟

من كل هذه الفلسفات الخمس التى تناولناها حتى الآن بالمناقشة ـ المنفعة للجميع، المنفعة للذات والضرر للآخرين، الضرر للذات ومنفعة الآخرين، الضرر للجميع، وأخيرا المنفعة للذات فقط ـ فأيهم الأكثر تأثيراً وفاعلية الإجابة هى «الأمر يتوقف علىَّ» إنك إذا فزت بمباراة كرة قدم، ذلك يعنى أن الفريق الآخر يخسر، وإذا كنت تعمل فى مكتب إقليمى يبعد أميالا عن مكتب إقليمى آخر، وليس هناك أية علاقة عملية بين المكتبين، فربما تريد أن تنافس بطريقة تفكير المنفعة للذات والضرر للآخرين لكى تحفز العمل. ومع ذلك، فأنت لا ترغب فى إقامة فلسفة المنفعة للذات والضرر للآخرين على طريقة «السباق إلى بيرمودا»؛ حيث يكون هناك صراع داخل شركة أو فى موقف تحتاج فيه إلى التعاون بين الناس أو المجموعات من الأشخاص من أجل تحقيق أقصى نجاح.

إذا أقيمت علاقة ووجدت أن الموضوع ليس بالأهمية بمكان، فقد تريد أن تتيح بطريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين فى بعض الظروف لكى تؤيد بصدق شخصاً آخر. «ما أريده ليس بالأهمية بمكان بالنسبة لى مثل أهمية علاقتى بك. فهيا نفعله هذه المرة بطريقتك، وربما تسير على طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين إذا شعرت أن إنفاق الوقت والجهد لتحقيق كسب

من أى نوع قد ينتهك حرمة قيم أعلى، ربما هذا الكسب لا يساوى قيمة الوقت والجهد المبذول.

هناك ظروف وأحوال تريد فيها تحقيق كسب، ولا يقلقك كثيرا علاقة هذا النجاح بالآخرين. على سبيل المثال: إذا كانت حياة طفلك فى خطر، فقد تكون مهتما بشكل سطحى بالظروف والناس الآخرين إلا أن إنقاذ حياته يكون أكثر أهمية.

الخيار الأفضل. عندئذ يعتمد ويتوقف على الواقع، والتحدى هو أن تقرأ ذلك الواقع على نحو دقيق وصحيح، ولا تنقل فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين أو أى فلسفة أخرى لكل موقف.

أغلب المواقف فى الحقيقة تكون جزءًا من واقع يتسم بالتعاضد، وعندئذ تكون فلسفة المنفعة للجميع هى الخيار الوحيد من الخيارات الخمسة القابلة للتطبيق.

فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين غير قابلة للتطبيق؛ لأن مشاعرك واتجاهاتك نحوى تتأثر بالرغم من أنه يبدو أنى سأفوز فى المواجهة معك. على سبيل المثال: إذا كنت أنا موردًا لشركتكم، وأحقق كسبًا لحسابى بطريقة تفاوض معينة، وربما أحصل على ما أريد الآن، لكن هل ستأتى لتتعامل معى مرة أخرى؟ مكسب قصير المدى سوف يكون فى الواقع خسارة على المدى البعيد إذا لم يتكرر التعامل بيننا مرة أخرى. لذا فإن فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين التى ينتهجها شخص تعاضدى هى فى الواقع «الضرر للجميع» على المدى البعيد.

إذا ما وصلنا إلى طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين، ربما يبدو أنك تحصل على ما تريده فى اللحظة الحالية، لكن إلى أى مدى سيؤثر ذلك على اتجاهى بالنسبة للعمل معك، والوفاء والالتزام بالعقد؟ ربما لا أشعر بتلهف

لإسعادك، وربما سأقوم خلال مفاوضات المستقبل بمعارك تنزل الأذى بك، وقد تنتشر الفكرة التى كونتها عنك وعن شركتك من خلال ارتباطاتى مع الآخرين فى المجال الصناعى. ولذا فإننا نكون مرة أخرى داخل إطار فلسفة «الضرر للجميع» من الواضح أن فلسفة الضرر للجميع غير قابلة للتطبيق بأى شكل.

وإذا ماركزت على كسبى دون وضع أى اعتبار حتى لوجهة نظرك، فلن يكون هناك إحساس لأى نوع من العلاقات المنتجة.

وإذا لم تكن على المدى الطويل كسب لكل منا، فكلانا خاسر، لهذا السبب تكون طريقة تفكير المنفعة للجميع هى الخيار الوحيد الحقيقى فى الواقع الذى يتصف بالتعاضدية .

تعاملت ذات مرة مع عميل رئيس لسلسلة متاجر وقد قال لى: «ستيفن، هذه الفكرة التى تقول المنفعة للجميع تبدو جيدة لكنها مثالية للغاية، فعالم الأعمال الواقعى والشديد القوة لا يكون بهذه الطريقة، فهناك من يكسب ومن يخسر فى كل مكان، وإذا لم تمارس نفس اللعبة فلن تحقق شيئاً.»

فقلت له: «حسنًا جرِّب طريقة المنفعة للذات وضرر الآخرين مع عملائك. هل ذلك أمر واقعى؟»

فرد قائلاً «حسناً»

«ولم لا ؟»

«سأخسر عملائى»

«إذن استعمل طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين ـ استغن عن المتجر. هل ذلك أمر واقعى ؟»

«لا. ليس لدى احتياطى مالى، وليس عندى رسالة»

وعندما استعرضنا ودرسنا الخيارات المختلفة اتضح أن خيار المنفعة للجميع هو النهج الوحيد الذى يتسم بشكل صادق بالواقعية.

واعترف قائلا : «أخمن أن هذا النهج يصدق مع العملاء ولكنه ليس مع الموردين »

فقلت له «أنت عميل للمورِّد. لماذا لا يطبق نفس المبدأ ؟»

وقال: «حسنا لقد تفاوضنا حديثًا مع مشغِّلى وملاك المركز التجارى حول عقود التأجير» ولقد طبقنا طريقة «المنفعة للجميع. لقد كنا متفتحين ومنطقيين ونعمل على استرضائهم، إلا أنهم فهموا هذا الوضع ضعف من جانبنا. وانهزمنا»

وسألته : «لماذا لم تتبع طريقة تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين»

«لم نفعل فلقد استخدمنا طريقة تفكير المنفعة للجميع»

أعتقد أنك قلت: « إنهم هزموكم فى عملية التفاوض»

«فعلوا»

«بكلمات أخرى: إنكم خسرتم»

«هذا صحيح»

«وهم كسبوا»

«هذا صحيح»

«إذًا ماذا يسمى هذا ؟»

وعندما أدرك أن ما أسماه بطريقة تفكير المنفعة للجميع، كان فى الواقع طريقة تفكير الضرر للذات والمنفعة للآخرين، أصيب بصدمة، وعندما نظرنا إلى الأثر الناجم على المدى الطويل من طريقة الضرر للذات ومنفعة الآخرين من مشاعر مقهورة، والقيم التى وطئوها بالأقدام والغيظ، الذى يفور تحت سطح العلاقة، اتفقنا على أن الأمر كان فى الواقع خسارة فى النهاية لكلا الطرفين.

ولو كان هذا الرجل اتبع حقا طريقة تفكير المنفعة للجميع لظل فترة أطول فى عملية الاتصال، ولكان استمع إلى مالك المركز التجارى أكثر، ثم عبر عن وجهة نظره بشجاعة أكبر واستمر بروح فلسفة المنفعة للجميع حتى يتم التوصل إلى حل يرضى عنه الطرفان، وهذا الحل هو الخيار الثالث؛ كان من المفترض أن يكون خياراً تعاونياً.

تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق

ولو لم يكن هؤلاء الأشخاص قد نجحوا فى التوصل إلى حل تعاضدى مقبول من الطرفين. لكان الأمر وصل بهم لوضع أكبر من طريقة تفكير المنفعة للجميع - وهو المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

وعدم الاتفاق يعنى بشكل أساسى أنه إذا لم نتمكن من إيجاد حل يفيد كلانا ، فنحن نتفق على أن نختلف بشكل فيه استعداد لقبول هذا الخلاف - أى أنه لن يكون هناك اتفاق، ولم يتم خلق توقعات، ولم يتم تأسيس عقود أداء، فلم استعين بك فى عملى أو لن نتولى عملاً واحداً معًا؛ لأنه من الواضح أن قيمنا وأهدافنا تسير فى اتجاهات عكسية، وإنه من الأفضل كثيراً إدراك هذا فى البداية بدلا من السير مع التيار عندما يصبح هناك توقعات، ثم يخيب أمل الطرفين.

وعندما يكون لعدم الاتفاق وجود فى عقلك كخيار، فإنك تشعر بالتحرر؛ لأنه لن تكون فى حاجة إلى التأثير فى الناس، أو أن تعطى دفعة لبرنامجك أو أن تناضل لتحقيق ما تريد، ويمكنك أن تكون منفتح، ويمكنك أن تحاول بصدق فهم الموضوعات الأكثر عمقاً.

ومع وجود عدم الاتفاق كخيار، يمكنك أن تقول : «أريد فقط أن أتبع طريقة تفكير المنفعة للجميع أريد أن أفوز، وأريدك أن تفوز. لا أريد أن أشق طريقى وأصل إليه وأنت لا تشعر بالراحة، وعلى الجانب الآخر لا أعتقد أنك قد تشعر

بالراحة إذا أنت شققت طريقك؛ وأنا استسلمت. لذا دعنا نعمل بطريقة تفكير المنفعة للجميع، ودعنا نتطرق إليها، وإذا لم نجدها، عندئذ هيا نتفق على أننا لن نعقد صفقة أو اتفاقًا نهائيًا. قد يكون من الأفضل أن لا نعقد صفقة عن أن نعيش مع قرار ليس مناسبًا لكل منا.

وعلى كل حال، ربما يأتي وقت آخر يصبح لدينا القدرة على أن نصل إلى اتفاق في وقت من الأوقات بعد تعلم مفهوم «المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق».

حكى لي رئيس شركة صغيرة لبرامج كمبيوتر «سوفت وير» التجربة التالية :

«طورت الشركة نظام سوفت وير جديد سوقناه إلى بنك معين بعقد لمدة خمس سنوات، وكان رئيس البنك قد أصابته حالة هياج بسبب هذا الموضوع إلا أنه في الواقع لم يكن فريق العمل الخاص به وراء هذه الحالة التي أصابته.

وبعد مرور شهر غيَّر هذا البنك المدراء وجاء إلى المدير الجديد وقال: «أنا غير راضٍ عن هذه التحولات في نظام السوفت وير، وأنا في مأزق، وهناك حالة فوضى، فكل العاملين يقولون إنهم لن يستطيعوا تحقيق أي تقدم من خلال هذا البرنامج، وإنني أشعر بصدق أنني لن أستطيع المضي قدمًا بهذا البرنامج في الوقت الحالي»

«قانونًا كانت شركتي في مشاكل مالية كبيرة، وأنا أعلم أنني لدي الحق في تنفيذ العقد. إلا أنه كان لدي الاقتناع بقيمة مبدأ المنفعة للجميع.»

«لذلك قلت له نحن بيننا عقد، والبنك حصل على خدماتنا لتحويل هذا البرنامج لديكم. إلا أننا نفهم أنك غير سعيد به لذا فإن ما قد نفعله هو أن نرد لك العقد، ونرد لك التأمين؛ وفي المستقبل إذا سعيت لإيجاد حل لبرنامج السوفت وير يمكنك أن تتصل بنا»

«وتخليت بكل موضوعية عن عقد يقدر بمبلغ ٨٤ ألف دولارًا، وكان هذا أقرب إلى الانتحار المالي لكنني شعرت أنه على المدى الطويل، وإذا كان هذا المبدأ

صحيح «تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق» فإنه سيعود، ويدفع اعتمادات مالية.

« وبعد مضى ثلاثة شهور ،استدعانى الرئيس الجديد للبنك وقال لى : « إننى فى الطريق لإحداث تغييرات فى طريقة معالجة البيانات ، وأريد التعامل معك فى هذا المجال » ووقع رئيس البنك عقداً بقيمة ٢٤٠ ألف دولار »

أى شئ أقل من المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق فى واقع تعاضدى يأخذ ترتيب الثانى فى الأفضلية، وسوف يكون له أثر على العلاقة على المدى الطويل، وكلفه هذا الأثر فى حاجة إلى الدراسة بعناية . فإذا لم تستطع أن تصل إلى نهج المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق صادق، فإنه من الأفضل فى الغالب لك أن تذهب ولا تعقد اتفاقاً .

يوفر نهج «المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق حرية عاطفية هائلة فى العلاقة الأسرية ، فإذا لم يتفق أفراد الأسرة على أن كل واحد منهم سوف يستمتع بالفيديو فإنهم ببساطة يقررن أن يفعلوا شيئا آخر وهو- لا اتفاق - أفضل من أن يستمتع البعض على حساب الآخرين .

* * *

لدىَّ صديق كان أفراد أسرته يقدمون فقرات غنائية معا لعدة سنوات ، وعندما كانوا صغاراً كان ينظم الموسيقى ، ويجهز الزى الذى يرتدونه ، ويصطحبهم على البيانو ويوجه أدائهم .

وعندما كبر الشباب الصغار، وتقدموا فى السن تغير مذاقهم للموسيقى وأرادوا أن يكون لهم رأى أكبر فى أدائهم وفى الملابس التى يرتدونها، وأصبحوا أقل استجابة للتوجيه .

ولأن صديقى كان صاحب خبرة لسنوات طويلة فى أدائه فى العزف والغناء، ولديه خبرة باحتياجات الناس فى الأماكن التى يقيمون فيها حفلاتهم ، فلم

يشعر أن مايقترحونه قد يكون هو الملائم ، وفى نفس الوقت اعترف بأنهم فى حاجة للتعبير عن أنفسهم، وأن لهم رأياً فى عملية اتخاذ القرار

لذا انتهج صديقى طريقة «تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق » أو عدم الاتفاق، وأخبرهم أنه يريد أن يصل إلى اتفاق يشعر كل فرد منهم بالارتياح له – أو يبحثون عن وسائل أخرى للاستمتاع بمواهبهم وهواياتهم ، ونتيجة لذلك شعركل واحد بالحرية فى أن يعبر عن شعوره وأفكاره عندما عملوا على إقامة اتفاق المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، وهم على علم أنه سواء اتفقوا أو لم يستطيعوا الاتفاق ، لن يكن هناك توتر عاطفى .

منهج المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق أو عدم الاتفاق يكون الأكثر واقعية فى *بداية* علاقة عمل أو إنشاء شركة ، ومع استمرار علاقة العمل ، عدم الاتفاق يصبح خيارا غير قابل للتطبيق ؛ ولأنه يمكن أن يخلق مشاكل حادة خاصة بالأعمال العائلية أو بالأعمال التى بدأت بشكل أساسى على إحساس الصداقة.

ومن خلال الجهد للحفاظ على العلاقة ، يستمر الناس أحيانا لسنوات يقدمون تسوية وراء الأخرى . يفكرون بطريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين أو ضرر الذات ومنفعة الآخرين حتى وهم يتكلمون عن منهج المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق مما يخلق مشاكل حادة بالنسبة للناس وللأعمال خاصة إذا كانت المنافسة تقوم على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق والتكاتف.

و بدون عدم الاتفاق تتدهور العديد من المشروعات والأعمال، وإما تفشل أو يتعين إحالتها إلى مدراء محترفين ، والخبرة تظهر أنه من الأفضل غالبا عند إقامة عمل تجارى بين أفراد العائلة أو بين الأصدقاء أن تعلم إمكانية « عدم الاتفاق » وأنْ نقيم نوعا من اتفاق بيع / شراء. لذا، فإن العمل يمكن أن يزدهر دون حدوث خسارة دائمة فى العلاقة .

بالطبع هناك بعض العلاقات حيث لا ينفع معها عدم الاتفاق. فأنا لا أرغب فى هجر طفلى أو زوجتى و السير على نهج لا اتفاق (قد يكون من الأفضل ، إذا كان ضرورياً ، أن تسير فى طريق تسوية – شكل أقل من تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق) إلا أنه فى العديد من الحالات فى الإمكان الدخول فى مفاوضات على نهج المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، والحرية فى هذا النهج شئ لا يصدق.

خمسة أبعاد لفلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق

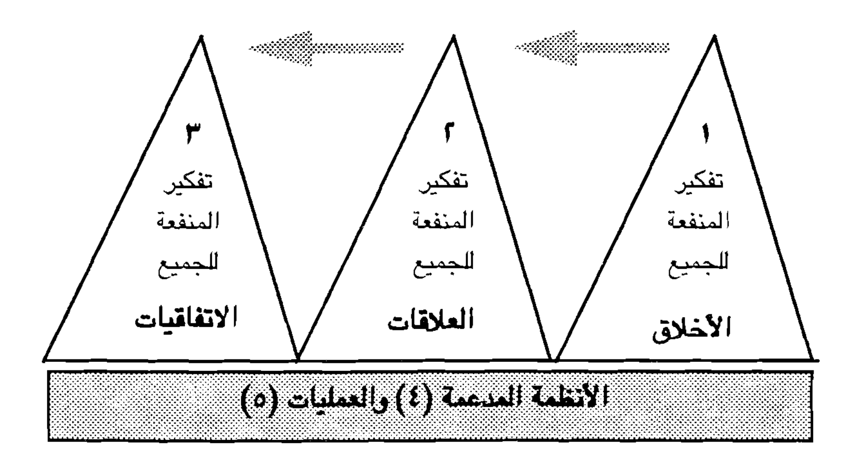
فكرة المنفعة للجميع هى عادة القيادة الجماعية، وتشمل التدريب على كل موهبة طبيعية فريدة لدى الإنسان ـ الوعى الذاتى، الخيال والضمير والإرادة المستقلة ـ فى علاقاتنا مع الآخرين ، وتشمل تعلم متبادل، وتأثير متبادل وفوائد متبادلة.

ويتطلب الأمر شجاعة عظيمة وتفكير لخلق هذه الفوائد المشتركة، خاصة إذا كنا نتفاعل مع الآخرين الذين تطبعوا بشدة على فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

ولهذا السبب تشتمل هذه العادة على مبادىء القيادة الجماعية، وهذه القيادة تتطلب البصيرة والأمن والحكمة والإرشاد والقوة التى تأتى من قيادة شخصية تتمركز على المبدأ.

ومبدأ المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق هو أساس النجاح فى كل تفاعلاتنا، وله خمسة أبعاد *تعاضدية* للحياة . يبدأ بالشخصية ويتحرك تجاه العلاقات، وتنبع منه *الاتفاقيات*، وينشأ فى بيئة حيث يقوم *الهيكل والنظام* على أساس المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، ويشتمل على *العملية*، فلا تستطيع تحقيق أهداف المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق بوسائل الضرر للذات ومنفعة الآخرين أو المنفعة للذات وضرر الآخرين.

الشكل التالى يبين كيفية ارتباط هذه الأبعاد الخمسة ببعضها البعض.



والآن هيا ندرس كلاً من هذه الأبعاد الخمسة بالترتيب :

الأخلاق

الأخلاق هى أساس فلسفة تفكير المنفعة للجميع، وكل شىء آخر يترتب على هذا الأساس، وتوجد ثلاث سمات جوهرية لتصور تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق .

النزاهة. لقد حددنا ووضحنا النزاهة الشخصية بأنها التقدير والقيمة التى نقيم بها أنفسنا. العادات ٣،٢،١ تساعد فى تطوير النزاهة والحفاظ عليها، وعندما نعين ونحدد هوية قيمنا وننظم، وننفذ هذه القيم على أساس يومى، فإننا ننمى الوعى الذاتى، والإرادة المستقلة، بواسطة خلق وعود وتعهدات ذات معنى أو هدف، والحفاظ عليها.

ليس هناك سبيل للسير على نهج «تفكير المنفعة للذات فقط» فى حياتنا إذا لم نكن حتى نعرف ـ وبإحساس عميق ـ ما يشكل نهج «تفكير المنفعة للذات فقط» ، وما يكون، فى الحقيقة منسجم مع قيمنا العميقة. وإذا لم نستطع تقديم

التعهدات والحفاظ عليها تجاه أنفسنا والآخرين. فإن تعهداتنا تصبح لا معنى لها، وهم يشعرون بالإزدواجية، ويصبحون حذرين، ولا يوجد أى أساس من الثقة، ويصبح نهج تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق طريقة سطحية وغير مؤثرة. النزاهة هى حجر الزاوية لهذا الأساس.

النضج. النضج هو التوازن بين الشجاعة والمراعاة، ولقد تعلمت تعريف النضج هذا فى نهاية عام ٥٥ من أستاذ جامعى رائع، هراند ساكسينيان، بمدرسة هارفارد للأعمال التجارية، فقد علمنا أبسط وأعمق تعريف للنضج ، وهو «القدرة على تعبير الفرد عن مشاعره الخاصة وإيمانه بالتوازن مع التفكير فى ومراعاة شعور الآخرين وأفكارهم» وكجزء من بحث رسالة الدكتوراة، طور هراند ساكسينيان هذا المقياس طوال سنوات فى مجال البحث التاريخى المباشر، وكتب بعد ذلك النسخة الأصلية لبحثه فى شكله الكامل بمنطق مدعم واقتراحات للتطبيق فى عام ١٩٥٨، وبرغم أنه تكميلى وتطويرى، فإن استعمال هراند لمصطلح «النضج» يختلف عن استعمالنا هذا المصطلح فى العادات السبع «النضج المتصل» الذى يركز على عملية التطوير والنمو من الاعتماد على الآخرين مروراً بالاعتماد على الذات حتى التعاضد مع الآخرين.

إذا ما درست العديد من الاختبارات النفسية المستخدمة فى التوظيف، والترقيات وأغراض التدريب، ستجد أنها مصممة من أجل تقييم هذا النوع من النضج. وسواء سمى بالتوازن بين قوة الأنا / التعاطف أو بالتوازن بين الثقة بالنفس واحترام الآخرين، أو التوازن بين الاهتمام بالناس، والاهتمام بمهام الأشغال، أو « أنا بخير ، أنت بخير » فى لغة تحليل الصفقات ، فإنه بالفعل التوازن بين ما أسميه بالشجاعة والمراعاة.

مايتعلق بهذه الخاصية يكون متأصلا فى نظرية التفاعل الإنسانى والإدارة والقيادة، فهى تجسيد قوى للتوازن بين الإنتاج / القدرة على الإنتاج ، فى حين

أن الشجاعة قد تركز على الحصول على البيضة الذهبية ، فإن المراعاة تتعامل مع رفاهية الآخرين على المدى الطويل. المهمة الأساسية القيادة هي رفع مستوى المعيشة ونوعية الحياة للجميع.

يفكر العديد من الناس في تشعبات، بطريقة إما / أو. فهم يعتقدون أنه إذا كنت لطيفا، فإنك لا تكون صارما. إلا أن طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق لطيفة . . . . وصارمة ، فهي صارمة أكثر من طريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين . ولكي تسير على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق ليس عليك أن تكون لطيفا فحسب، بل يجب أيضا أن تكون شجاعاً ، ولا يجب أن تكون تعاطفيا فحسب، بل يجب عليك أن تكون واثقاً ، ولا يجب عليك أن تكون مراعياً وحساساً فحسب، بل يجب أن تكون لديك شجاعة. وأن تفعل ذلك، و تحقق التوازن بين الشجاعة والمراعاة، فإن ذلك جوهر النضج الحقيقي وأصل طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

المراعاة	منخفضة ← الشجاعة → مرتفعة	
مرتفعة	تفكير الضرر للذات ومنفعة الآخرين	تفكير المنفعة للجميع
منخفضة	تفكير الضرر للجميع	تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين

إذا كنت على درجة عالية من الشجاعة وفى نفس الوقت على درجة منخفضة من المراعاة، فكيف سأفكر؟ تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين. سوف أكون قويًا ومرتبطًا بالأنا وستكون عندى الشجاعة بسبب معتقداتى للاقتناع، لكن لن أكون مراعيًا لك.

لكى أعوض النقص عندى من النضج الداخلى والقوة العاطفية، ربما قد أستعير القوة من مركزى وسلطتى ، أو من مؤهلاتى، ومنزلتى الأعلى وانتمائى للمكان الذى أعمل فيه.

إذا كنت أتمتع بدرجة عالية من التروى والحذر ، وبدرجة منخفضة من الشجاعة، سأفكر بطريقة الضرر للذات ومنفعة الآخرين سأكون حذرًا ومزويًا تجاه اقتناعاتك ورغباتك، ولن يكون لدىَّ الشجاعة لكى أعبر عن اقتناعاتى ورغباتى، وأحققها على أرض الواقع.

الشجاعة والتروى بدرجة عالية كلاهما ضروريان لطريقة تفكير المنفعة للجميع. إنه التوازن الذى يعد علامة على الرشد الحقيقى، وإذا ما امتلكت هذا، فإننى أستطيع أن أسمع ، وأن أفهم ولكن أستطيع أن أواجه بشجاعة.

عقلية الوفرة السمة الشخصية الثالثة للأخلاق والأساسية لطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق هى عقلية الوفرة، وهى التصور الذهنى أن هناك الكثير يكفى للجميع.

إن أغلب الناس مطبوعون على ما أسميه بعقلية الشح. نعم يرون فى الحياة الحصول على الكثير فقط ، مع إنه يوجد فطيرة واحدة فحسب، وإذا أراد شخص ما الحصول على قطعة كبيرة منها، سيكون ذلك على حساب الآخرين ، وعقلية الشح هى تصور ذهنى صفر الناتج.

والناس ذوو عقلية الشح يواجهون أوقاتا صعبة عند المشاركة فى التقدير والثقة، والسلطة والفائدة – حتى مع هؤلاء الذين يساعدون فى الإنتاج.

ويعيشون أوقاتا عصيبة، لكونهم سعداء بشكل خال من الرياء لنجاح الآخرين - حتى أحيانا بشكل خاص، أفراد أسرتهم أو الأصدقاء المقربين والمعارف، كما لو كان شيئا أخذ منهم عندما يتلقى شخص آخر تقديرا خاصا أو مكسبا غير متوقع أو يحققون نجاحا ملحوظا أو إنجازًا .

بالرغم من أنهم معبرين بألسنتهم عن السعادة لنجاح الآخرين ، إلا أنهم من الداخل قلوبهم تتآكل من الغيظ، فإحساسهم بالقيمة يأتى من كونهم موضع مقارنة، ونجاح شخص آخر ، وبدرجة معينة، يعنى فشلهم . العديد من الأشخاص يمكن أن يكونوا طلبة أوائل ، وشخص واحد فقط يستطيع أن يكون رقم واحد، وأن تكسب يعنى ببساطة أن تهزِم.

غالبا ما يخفى الأشخاص ذوو عقلية الشح، على أمل أن يعانى الآخرون من سوء الحظ - ليس سوء حظ فظيع ، لكن سوء حظ مقبول، الذى قد يبقيهم فى أماكنهم . فهم دائما يقارنون، وينافسون، وهم يبذلون طاقاتهم لامتلاك الأشياء أو أناس آخرين من أجل زيادة إحساسهم بالقيمة.

وهم يريدون الآخرين أن يسيروا على الطريقة التى يريدونها ، وغالبا ما يريدون استنساخهم، ويحيطون أنفسهم بالأشخاص الذين يقولون: «نعم» - أشخاص لن يتحدوهم، أشخاص يكونون أضعف منهم .

ومن الصعب على الأشخاص ذوى عقلية الشح أن يكونوا أفراداً فى فريق يتمم بعضه البعض، فهم ينظرون إلى الاختلافات كعلامات على التمرد وعدم الولاء .

على الجانب الآخر، تجد عقلية الوفرة تنبع من إحساس داخلى عميق بالقيمة الشخصية والأمان ، فهى التصور الذهنى بأن هناك كثرة متاحة ، تكفى كل واحد وتفيض، وتظهر فى المشاركة فى التقدير والفوائد وصناعة القرار، وعقلية الوفرة تفتح أبواب الإمكانيات والخيارات والبدائل والإبداع.

وعقلية الوفرة تحول السعادة الشخصية والرضا والعادات الأولى والثانية والثالثة إلى شيء ظاهرى مادى، واضعة تقديرا للشيء الفريد الفذ والتوجيه الداخلى والطبيعة النشطة للآخرين. إنها تقدر وتقر الإمكانيات غير المحدودة للنمو والتطور الإيجابى التفاعلى، مما ينشأ عنها خيار ثالث جديد .

إن الانتصار الجماعى لا يعنى الانتصار على الآخرين. بل يعنى النجاح فى تفاعل مؤثر مما يجلب نتائج مشتركة نافعة لكل فرد شارك فيه . إن الانتصار الجماعى يعنى أيضا العمل معًا، والاتصال معًا، وجعل الأشياء التى قد لا يستطيع نفس الأشخاص أن يجعلوها تحدث بشكل مستقل تحدث سويًا. والانتصار الجماعى هو ثمرة لتصور عقلية الوفرة.

والشخصية الغنية بالنزاهة والنضج وعقلية الوفرة يكون لديها صدق ونقاء يفوق أى أسلوب - أو نقصه - فى التفاعلات الإنسانية.

اكتشفت شيء واحد يساعد بشكل خاص الأشخاص الذى يتبعون طريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين على تطوير شخصية تقوم على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، وهو أن يرتبطوا بشخص كنموذج أو معلم خاص يفكر حقيقة بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، عندما يكون الناس مطبوعين بعمق على فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين أو فلسفات أخرى، ويرتبطون بشكل منتظم بآخرين على نفس شاكلتهم، لن يتاح لهم الفرصة ليروا ويمارسوا فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق بشكل فعلى. لذا، فإننى أوصى بقراءة الأدب، خاصة السيرة الذاتية الملهمة لأنور السادات، و*البحث عن الذات* ومشاهدة الأفلام والمسرحيات مثل *البؤساء* والتى تعرض لك نماذج لطريقة وفلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

لكن تذكر : إذا ما بحثنا بعمق وبشكل كاف داخل أنفسنا ـ فيما وراء السلوك والاتجاهات التى تعلمناها وفيما وراء سلوكياتنا ـ سنجد صحة فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق وكل مبدأ آخر صحيح داخل حياتنا.

عــــــــلاقـــــات

من أساس الأخلاق، نحن نبني ونبقى على علاقات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق الثقة، أي رصيد بنك الأحاسيس ، هو جوهر فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، وبدون الثقة، فإن أفضل ما نستطيع أن نفعله سيكون حلا وسطًا، وبدون الثقة سينقصنا المصداقية من أجل تعلم مشترك ومفتوح ومتبادل، واتصال وإبداع حقيقي.

إلا أنه إذا كان رصيد بنك الأحاسيس مرتفع ، فإن المصداقية لن تكون هى المعول والموضوع. قد تم وضع إيداعات كافية فى الحساب، لذلك فأنت تعرف وأنا أعرف أننا نحترم بعضنا البعض بشكل عميق ، ونركز عندئذ على الموضوعات، وليس على الشخصيات أو المراكز.

ولأننا نثق فى بعضنا البعض، متفتحون فإننا نضع أوراق اللعب على المائدة حتى لو كنا نرى الأشياء بشكل مختلف، أنا أعلم أنه سيكون لديك الاستعداد للاستماع باحترام وأنا أصف المرأة الشابة لك، وأنت تعلم أننى سأفعل نفس الشئ عندما تصف المرأة العجوز لى، فإننا متعهدان وملتزمان أن يحاول كلانا فهم وجهة نظر الطرف الآخر بعمق، وأن نعمل سويًا من أجل البديل الثالث، الحل التكاتفى ، الذى سيكون أفضل إجابة لكل منا.

إن أية علاقة يكون فيها رصيد بنك الأحاسيس مرتفع، والطرفان كلاهما معتمدان بعمق على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، فإنها تكون نقطة، ومنصة الإنطلاق النموذجية لتكاتف هائل (عادة ٦) . وتلك العلاقة لا تجعل الموضوعات أقل حقيقة أو أهمية، ولا تزيل الاختلافات. إلا أنها تزيل الطاقة السلبية التى تتركز بشكل طبيعى على الاختلاف فى الشخصية والمركز وفهم المسائل وحلها بطريقة فيها فائدة مشتركة.

لكن ماذا لو أن مثل هذا النوع من العلاقة غير موجود؟ وماذا إذا كنت مضطراً إلى التوصل إلى اتفاق مع شخص لم يسمع حتى عن طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق وهو مجبول ومطبوع بعمق على فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين أو أى فلسفة أخرى؟ .

فالتعامل مع من ينتهج فلسفة المنفعة للذات وضرر الآخرين هو الاختيار الحقيقى لفلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق ونادراً ما تتحقق طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق بسهولة فى أى ظروف، فإنه يتعين التعامل مع مسائل عميقة، واختلافات جوهرية. إلا أن الأمر أكثرسهولة عندما يكون الطرفان على وعى وإدراك، والتزام بها، وحيث يوجد رصيد بنك أحاسيس مرتفع فى العلاقة.

عندما تتعامل مع شخص له التصور الذهنى المنفعة للذات وضرر الآخرين، فإن العلاقة لا تزال هى المفتاح، والمكان الذى تركز عليه هو دائرة تأثيرك، فإنك تقوم بوضع إيداعات فى رصيد بنك الأحاسيس من خلال لطف حقيقى ، واحترام وتقدير لذلك الشخص ولوجهة النظر الأخرى. فإنك تبقى فترة أطول فى عملية الاتصال وتسمع أكثر، و بعمق أعظم، وتعبر عن نفسك بشجاعة أعظم إضافة إلى أنك لست انفعالى، وتتقوقع داخل نفسك لتكون الأخلاق التى تتسم بروح المبادرة، وتستمر فى تشكيل العلاقة حتى يبدأ الشخص الآخر يدرك أنك تريد بصدق وإخلاص أن يكون الحل مكسباً حقيقياً لكل منكما، وتلك العملية هى تمثل إيداعا هائلا فى رصيد بنك الأحاسيس.

وكلما كنت قويا، وكلما كانت شخصيتك صادقة، وكلما ارتفع لديك مستوى السيطرة على الموقف، وكلما كان التزامك وتعهدك بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، كلما كان تأثيرك أقوى على الشخص الآخر، وهذا هو الاختيار الحقيقى للقيادة الجماعية .إنها تتخطى وتتجاوز *القيادة* والتعامل إلى *القيادة التحويلية*، تحويل الأفراد المنخرطين فيها بالإضافة إلى تحويل العلاقة نفسها.

ولأن طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق تمثل مبدأ يستطيع الناس أن يجعلوه أمرًا شرعيًا ورسميًا فى حياتهم، فإنك ستصبح قادراً على أن تجعل الناس يدركون أن بمقدورهم تحقيق مكسب أكبر مما يريدونه من خلال محاولة الحصول على ما يريده كلاكما. إلا أنه سيكون هناك قلة - الذين يكونون جزءاً لا يتجزأ بشدة من عقلية تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين - ولن يفكروا فى طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق. لذا تذكر أن «عدم الاتفاق» يكون دائما هو الخيار فى هذه الحالة، أو ربما تختار أحيانا أن تحصل على تسوية، وهى الشكل المصغر لطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

من الأهمية بمكان أن تدرك أنه ليست كل القرارات فى حاجة لأن تكون على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، حتى عندما يكون رصيد بنك الأحاسيس مرتفع. مرة أخرى المفتاح هو العلاقة. إذا عملنا معاً أنت وأنا، على سبيل المثال، قد تأتى إلىَّ وتقول : «ستيفن، أعلم أنه لن يعجبك هذا القرار، ليس لدى الوقت لأشرحه لك، دعنا فقط نشركك، هناك إمكانية جيدة سوف تعتقد أنها خطأ. لكن هل ستؤيدها وتدعمها؟

إذا كان لديك عندى رصيد بنك أحاسيس إيجابى، بالطبع سأدعمه، وأمل أن تكون على صواب وأنا على خطأ، وسأعمل بجد لكى أجعل قرارك ينجح، ويأتى بنتيجة.

لكن إذا لم يكن لك رصيد، وإذا كنت انفعالى، فلن أدعم قرارك ولن أكون متحمساً. ولن أقوم بالاستثمار الضرورى لإنجاح القرار، وقد أقول: «إنه لم ينجح ماذا تريد منى أن أفعل الآن» .

وإذا كنت ممن يتسمون بالانفعال المفرط لحاولت إفساد قرارك ونسفه، وأبذل كل ما بوسعى للتأكد من قيام الآخرين بنفس الشىء، أو ربما أطيعك بطريقة ماكرة وأفعل بالضبط ما طلبته منى فقط، غير متحمل للنتائج والمسؤوليات.

خلال السنوات الخمس التى عشتها فى بريطانيا العظمى، رأيت هذا البلد ملتزماً ؛ لأن محصلى تذاكر القطارات كانو مطيعين بمكر من خلال اتبا ع كل الإجراءات والقواعد المكتوبة.

فأى اتفاق مكتوب يمثل القليل جداً، بدون الأخلاق، وقاعدة العلاقة؛ لكى تحافظ عليه بمزاج عقلى ونفسى. لذا، فإننا فى حاجة إلى أن نجعل طريقة « تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق» رغبة صادقة مخلصة، لكى تستثمر فى العلاقات التى تجعل هذه الفلسفة أمراً ممكناً.

الاتفاقيات

من العلاقات تتدفق الاتفاقيات، التى تحدد وتوجه طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق وهى تسمى أحيانا *اتفاقيات الأداء* أو *اتفاقيات المشاركة*، فهى تغيير التصور الذهنى للتفاعل المنتج من رأسى إلى أفقى، ومن إشراف ومراقبة متأرجحة ومتمردة إلى مراقبة وإشراف ذاتى، و من اتخاذ الوضع أو المركز إلى المشاركة فى النجاح.

وتغطى اتفاقيات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق مدى واسعًا من التفاعل، التعاضدى، ولقد ناقشنا أحد التطبيقات المهمة عندما تحدثنا عن التفويض فى قصة «الأخضر والنظيف» فى العادة رقم ٣ . نفس العناصر الخمسة التى وضعناها هناك توفر تركيب أو تشكيل اتفاقيات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق بين أصحاب الأعمال والموظفين، وبين الناس المعتمدين على الذات الذين يعملون سويًا فى مشروعات، وبين مجموعة من الناس الذين يركزون بشكل متعاون على هدف مشترك، وبين شركات وموردين ـ بين أية أناس يحتاجون إلى التفاعل من أجل الإنجاز، وهذه الاحتياجات تخلق وسيلة مؤثرة من أجل توضيح وإدارة التوقعات بين الناس المشاركين فى أى محاولة أو مسعى تعاضدى.

فى اتفاق طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، فإن العناصر الخمسة التالية تكون واضحة جداً .

النتائج المرغوبة (ليست الطرق) تحدد ما يجب عمله ووقته.

الخطوط الإرشادية تعيِّن المقاييس (المبادىء والسياسات) التى فى إطارها يتم تحقيق النتائج.

المصادر تحدد الدعم الإنسانى أو المالى أو الفنى أو التنظيمى المتاح للمساعدة من أجل إنجاز وتحقيق النتائج.

بيان تفسيرى يضع مستويات الأداء ووقت التقدير.

العواقب تحدد – ما هو جيد وما هو سيىء، طبيعى ومنطقى ـ ما يحدث وما سوف يحدث كنتيجة للتقدير.

هذه العناصر الخمسة تعطى اتفاقيات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق الحياة التى تقوم عليها. إن التفاهم الواضح والمشترك فى هذه المجالات يخلق مستوى يستطيع الناس بواسطته قياس نجاحهم الخاص.

والإشراف الاستبدادى التقليدى هو تصور ذهنى لطريقة المنفعة للذات وضرر الآخرين وهو نتيجة للسحب المفرط فيه من رصيد بنك الأحاسيس، فإذا لم يكن عندك ثقة أو رؤية مشتركة للنتائج المرجوة، فإنك تميل إلى التأرجح والتردد والمراجعة، والتوجيه . ليس هناك ثقة، لذا تشعر كما لو كنت مضطراً إلى السيطرة على الناس.

إلا أنه إذا كان رصيد الثقة مرتفعًا، ما هى طريقتك ومنهجك؟ أقلع عن طريقتهم، وطالما أنه لديك اتفاق المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق قوى ويعرفون تماماً ما هو المتوقع، فإن دورك هو أن تكون مصدر للمساندة، وأن تتلقى تقاريرهم وبياناتهم التفسيرية.

إنه ليكون أكثر نبلاً للنفس البشرية أن تدع الناس يحكمون على أنفسهم عن أن تحكم عليهم. وفى محيط الثقة العالية، يكون الأمر أكثر دقة وصحة. فى العديد من الحالات يعرف الناس بقلوبهم كيف تسير الأشياء بشكل أفضل أكثر مما تبنيه السجلات والتقارير . إن البصيرة وحسن التمييز يكونان غالباً أكثر دقة من أية ملاحظة أو قياس.

التدريب على الإدارة المرتكزة على تفكير المنفعة للجميع

منذ عدة سنوات مضت اشتركت بشكل غير مباشر فى مشروع استشارى لمؤسسة بنكية كبرى لها عشرات الأفرع ، فلقد طلبوا تقدير وتحسين برنامج تدريب الإدارة لديهم، والذى له دعم ميزانية سنوية يقدر ب ٧٥٠ ألف دولار، ويشتمل البرنامج على اختيار خريجى الكلية، ووضعهم فى عدة أقسام مختلفة لمدة تزيد عن سته أشهر؛ حيث يصبح بمقدورهم الحصول على وعى عام بالصناعة، وقد قضوا أسبوعين فى قسم القروض التجارية، وأسبوعين فى قسم القروض الصناعية وأسبوعين فى التسويق، وأسبوعين فى العمليات وهكذا، وفى نهاية فترة الأشهر الستة تم تعيينهم كمساعدى مدراء فى الأفرع المختلفة للبنك.

وكانت مهمتنا هى تقييم فترة تدريب الأشهر الستة الرسمية، وعندما بدأنا اكتشفنا أن أكثر أجزاء المهمة صعوبة هو الحصول على صورة واضحة للنتائج المرجوة، وسألنا كبار الإداريين والتنفذيين السؤال الصعب الرئيسى وماذا يتعين على هؤلاء الناس المتدربين أن يفعلوه حينما ينتهى برنامجهم التدريبى؟ والإجابة التى حصلنا عليها كانت غامضة ومتناقضة.

فالبرنامج التدريبى تعامل مع طرق، وليس نتائج ، لذا فإننا اقترحنا أن يضعوا برنامجا للتدريب المرشد يقوم على تصور مختلف يسمى (التدريب الذى

يتحكم فيه المتعلم) وكان هذا اتفاق تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق الذى اشتمل على تحديد أهداف معينة، ومعيار يوضح إنجازهم ويحددالخطوط الإرشادية والمصادر والمراقبة الحسابية والعواقب التى تظهر عندما يتم تحقيق الأهداف، والعواقب فى هذه الحالة هى ترقية إلى مساعد مدير؛ حيث تكون الوظيفة جزءا من تدريبهم، ويحصلون على زيادة كبيرة فى الأجر.

ولقد اضطررنا حقيقة للضغط من أجل تحديد، وتعيين هذه الأهداف. ما الشىء الذى تريد أن يفهموه عن الحسابات؟ وعن التسويق؟ وعن قروض الملكية؟ وأخذنا فى إعداد قائمة حتى وصلوا فى النهاية إلى أكثر من مائة هدف، ثم قمنا بتبسيطها وتخفيضها وتنفيذها حتى وصلت إلى ٣٩ هدفًا سلوكيًا معينًا، مع المعيار والمقياس الخاص بهذه الأهداف.

وكان لدى المتدربين الحافز القوى لتحقيق المعيار المطلوب بأسرع ما يمكن بسبب الفرصة المتاحة أمامهم لزيادة الأجر، فقد كان هناك مكسب كبير لهم إذا ما نجحوا فى ذلك، وكان هناك أيضا مكسب كبير للشركة؛ لأن يكون لديها مساعدى مدراء أفرع حققوا معيار النتائج المطلوبة.

لذا شرحنا للمتدربين الفرق بين التعليم الذى يتحكم فيه المتعلم، و التعليم الذى يتحكم فيه النظام، وقلنا لهم: «إليكم الأهداف والمعيار، وإليكم المصادر بما فى ذلك التعلم من بعضكم البعض، وبمجرد الوصول إلى المعيار المطلوب، يتم ترقيتكم إلى مساعد مدير»

ولقد انتهوا من البرنامج فى ثلاثة أسابيع ونصف. وبتغيير تصور التدريب، استطعنا إطلاق الحافز القوى والإبداع الكبير.

ومع تغيير العديد من التصورات، كانت هناك مقاومة، ولم يصدق تقريبا معظم كبار المدراء هذا، وعندما عرض عليهم الدليل أن المقياس والمعيار

الموضوع قد تم تحقيقه. قالوا بشكل جوهرى: «المتدربون ليس لديهم الخبرة وتنقصهم الأمور الضرورية لمنحهم ملكة التمييز التى نريد أن تكون لديهم كمساعدى مدراء أفرع».

وعندما تحدثنا معهم فيما بعد وجدنا معظمهم يقول حقاً « لقد عانينا لمدة أسبوع فكيف لم يتعين عليهم ذلك؟» ولكن بالطبع لم يكن بإمكانهم التعبير عنها بهذه الطريقة ، فكان التعبير الأكثر قبولا هو أنه : « ينقصهم الخبرة».

علاوة على ذلك، ولأسباب واضحة من بينها ميزانية الـ ٧٥٠ ألف دولار لبرنامج التدريب الذى يجب أن يستمر ستة أشهر كان قسم شئون العاملين متبرماً ومتضايقا.

ولذا كان ردنا عليهم : « من أجل العدل الكافى، سنضع مزيدا من الأهداف، ومعها المعيار الخاص بها للمتدربين، لكن ستظل على تصور التعليم الذى يتحكم فيه المتعلم»، وتوصلنا إلى وضع ثمانية أهداف أخرى ومعها معيار ومقياس قاس جدا؛ لكى نعطى المدراء التنفيذيين الطمأنينة ليكونوا مساعدى مدراء أفرع، ويستمروا فى برنامج التدريب كجزء من وظيفتهم، وبعد المشاركة فى بعض الجلسات؛ حيث جرى تطوير هذه المعايير قال العديد من المدراء التنفيذيين : «إنه إذا استطاع المتدربون الوفاء بتنفيذ هذا المعيار القاسى فسيكون قد تم إعدادهم بشكل أفضل تقريبا أكثر من الذين خاضوا برنامج الأشهر الستة».

وقد أعددنا المتدربين على توقع المقاومة ، وعدنا إليهم بالأهداف والمعايير الإضافية قائلين « كما توقعنا تريد الإدارة أن تنفذوا بعض الأهداف الإضافية باستيفاء بعض المعايير الأكثر قوة عما سبق ، وقد أكدوا لنا أنه إذا نجحتم فى السير على هذه المعايير ستكونون مساعدى مدراء».

وبدأوا العمل بطريقة مدهشة، فقد ذهبوا إلى المدراء التنفيذيين فى أقسام مثل الحسابات وقال كل واحد منهم : «سيدى، إننى عضو فى هذا البرنامج الجديد الذى يسمى التعليم الذى يتحكم فيه المتعلم، وإننى أعرف أنك شاركت فى تطوير الأهداف والمعيار».

«لدى ستة معايير يلزم علىَّ الوفاء بها فى هذا القسم، وإننى قادرعلى تنفيذ ثلاثة منها من خلال مهاراتى، التى اكتسبتها فى الكلية، وقادر على إخراج معيار آخر من خلال الكتب، وتعلمت المعيار الخامس من توم - الزميل الذى دربته الأسبوع الماضى - ويتبقى معيار أخير، ولا أدرى إذا كان يمكن لأى شخص فى القسم أن يقضى بضع ساعات ليوضح ويبين لى كيف يتم تنفيذه» ولذا فإن هؤلاء المتدربين قضوا نصف يوم فى القسم بدلا من أسبوعين.

وتعاون هؤلاء المتدربون مع بعضهم البعض، وتبادلوا الأفكار الرائعة المفاجئة، وأنجزوا المزيد من الأهداف فى أسبوع ونصف، وتم تخفيض برنامج الأشهر الستة إلى خمسة أسابيع، ولقد زادت النتائج بشكل ينم عن مغزى كبير.

هذا النوع من التفكير يمكن أن يؤثر بشكل مشابه فى كل مجال من مجالات الحياة التنظيمية، إذا كان لدى الناس الشجاعة لاكتشاف التصورات الذهنية الخاصة بهم، وأن يركزوا على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، و دائما ما أنبهر للنتائج التى تحدث لكل من الأفراد والمؤسسات عندما يقوم الأفراد المسؤولون الذين لديهم روح المبادرة، والذين يوجهون أنفسهم بذاتهم باتخاذ المبادرة عندما يقومون بمهمة عمل.

اتفاقات لأداء فلسفة تفكير المنفعة للجميع

يتطلب إبرام اتفاقات تنفيذ فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق تغيرات حيوية للصورة الذهنية فالتركيز يكون على النتائج وليس الطرق، فمعظمنا يميل

إلى الإشراف على الطرق، ونحن نستخدم الوفد المندوب الذى تم مناقشته فى العادة الثالثة وهى إدارة الطرق التى استخدمتها مع ساندرا عندما طُلِبَ منها التقاط صور لابننا وهو يتزحلق على الماء. اتفاقات فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق عندما تركز على النتائج، فإنها تطلق العنان لقدرة فردية إنسانية هائلة، وتخلق تعاضداً أعظم ، إنشاء قدرة على الإنتاج فى العملية بدلا من التركيز باقتصار على الإنتاج.

ومن خلال مسؤولية فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، يقيم الناس أنفسهم، فلعبة التقييم التقليدى التى يلعبها الناس لعبة خرقاء ومستنزفة عاطفيًا . فى طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، يقيم الناس أنفسهم مستخدمين المعيار الذى يساعدهم فى التفوق باستخدام المعايير التى ساعدوا بأنفسهم فى وضعها ، وإذا وضعتها بطريقة صحيحة سيتمكن الناس من تنفيذها وباتفاق المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق فحتى الطفل الذى يبلغ من العمر سبع سنوات سيتمكن من إخبار نفسه كيف يحافظ على الفناء « أخضر ونظيف».

أفضل خبراتى فى تدريس محاضرات جامعية جاءت عندما أحدثت تفاهمًا مشتركًا لطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق للهدف الذى أمامنا: «هذا هو ما نحاول إنجازه، وها هى المتطلبات الأساسية لتحقيق الترتيب الأول، والثانى، والثالث، وهدفى هو مساعدة كل واحد منكم للحصول على الترتيب الأول.» والآن عليك أن تأخذ ما تحدثنا عنه، وحلّله لكى تصل إلى فهم خاص بك لما تريد إنجازه والذى يكون شيئا متميزاً وفريداً بالنسبة لك، ثم دعنا نجلس معا، ونتفق على الترتيب الذى تريده والخطة التى نريد القيام بها للحصول على هذا الترتيب .

يوصى مستشار الإدارة والفيلسوف (بيتر دراكر) باستخدام «خطاب

المدير» للحصول على جوهر اتفاقات الأداء بين المدراء وموظفيهم عقب مناقشات عميقة للتوقعات، والخطوط الإرشادية والمصادر للتأكد من انسجامهم مع الأهداف التنظيمية، يكتب الموظف خطاباً إلى المدير يلخص المناقشة، ويشير إلى الوقت الذى ستجرى فيه خطة الأداء القادمة أو مراجعة المناقشة.

وتطوير اتفاق أداء طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق هو النشاط المركزى للإدارة ومن خلال وضع الاتفاق فى موضعه، يستطيع الموظفون إدارة أنفسهم ضمن إطار العمل لهذا الاتفاق. عندئذ يستطيع المدير أن يقوم بدور يشبه سيارة تقوم بتعيين سرعة العداد فى سباق، فهو يستطيع أن يجعل الأشياء تسير، ثم يبتعد عن الطريق، وعندئذ تكون وظيفته هى إزالة بقع الزيت.

عندما يصبح رئيس العمل هو المساعد الأول لكل واحد من مرؤوسيه، فإنه يستطيع بشكل عظيم أن يزيد من اتساع سيطرته، ويمكن التخلص من المستويات الداخلية للإدارة، وبدلا من الإشراف على سته أو ثمانية، يستطيع أى مدير الإشراف على عشرين، أو ثلاثين، أو خمسين أو أكثر.

فى اتفاقات الأداء الخاصة بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، تصبح العواقب هى النتيجة الطبيعية أو المنطقية للأداء بدلا من المكافأة أو العقاب الاستبدادى من جانب الشخص المسؤول.

ويوجد بشكل جوهرى أربعة أنواع من العواقب (مكافآت أو جزاءات) تستطيع الإدارة أو الوالدين التحكم فيها وهى : المالية والنفسية، والفرصة والمسؤولية، *والعواقب المالية* تشتمل على أشياء مثل: الدخل، وحق بيع أو شراء الأسهم، أنصبة وحصص مالية أو غرامات، وتتضمن *العواقب النفسية* اعتراف ، وتصديق ، واحترام ، ومصداقية أو خسارة كل هذه الأشياء، وتشمل *الفرصة* وهى النوع الثالث من العواقب التدريب، والتطوير، والأنشطة، وفوائد أخرى، أما *المسؤولية* فهى ما يتعلق بالهدف والسلطة. وأى منهما يمكن أن يكبر ويتسع أو يتلاشى.

واتفاقات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق تحدد العواقب في واحد أو أكثر من هذه المجالات والناس المتعاملون معها يعرفونها، لذلك لا يتعين عليك أن تحاول اللعب والخداع، فكل شيء واضح منذ البداية.

بالإضافة إلى هذه العواقب المنطقية والشخصية، فإنه من المهم أيضا أن نحدد بوضوح ما العواقب التنظيمية الطبيعية. على سبيل المثال، ماذاسيحدث إذا كنت متأخراً عن العمل؟ وإذا رفضت التعاون مع الآخرين. وإذا لم أطور بشكل جيد اتفاقات الإدارة بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق مع مرؤوسي؟ وإذا لم أحملهم مسؤولية النتائج المطلوبة، وإذا لم أعزز، وأشجع تقدمهم المهني وتطويرهم الوظيفي؟

عندما بلغت ابنتي ١٦ عاما، عقدنا اتفاقا بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق يتعلق باستخدام سيارة الأسرة، واتفقنا على أنها يجب أن تطيع القوانين وأن تحافظ على السيارة نظيفة وفي حالة صيانة جيدة، واتفقنا على أن تستعمل السيارة فقط للأغراض المسؤولة وأن تؤدي خدمة القيادة لأمها ولي عند الحاجة، وأن تقوم بعمل كل هذه الأشياء بابتهاج ودون أن نذكرها.

واتفقنا أيضا على أنني سأوفر بعض الموارد - السيارة والبنزين والتأمين، واتفقنا أن نلتقي معًا أسبوعياً، عادة يوم الأحد بعد الظهر، لتقييم كيف تسير الأمور معها بناءً على اتفاقنا، وكانت النتائج واضحة، وطالما ظلت ملتزمة بالجزء الخاص بها في الاتفاق، فإنها تستطيع أن تستعمل السيارة، وإذا لم تلتزم فإنها قد تفقد هذا الامتياز حتى تقرر الالتزام.

وهذا الاتفاق بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق وضع توقعات واضحة من البداية على كل الطرفين. إنه كان مكسبا لها - استعمالها للسيارة - وبالتأكيد كان مكسبا لي ولساندرا ، والآن هي تدبر احتياجات النقل الخاص بها وحتى بعض احتياجاتنا نحن، ولم نقلق بشأن الحفاظ على السيارة نظيفة،

وفى حالة جيدة، وكان لدينا المسؤولية تجاه ابنتنا والتى تعنى أننى غير مضطر إلى أن أحوم حولها أو أتحكم فى وسائلها، فنزاهتها وضميرها، وقوة فطنتها ورصيد بنك أحاسيسنا المرتفع جعلها تتدبر الأمور بشكل أفضل، وبلا حدود، . ولم نضطر إلى مراقبة كل حركة منها ونكافئها أو نعاقبها فى الحال إذا لم تفعل الأشياء بالطريقة التى نريدها، فبيننا اتفاق، وهذا الاتفاق أعطانا جميعًا الحرية.

تتميز اتفاقات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق بأنها تحررية بشكل كبير لكن لأنها نتاج أساليب تتسم بالانعزالية، فإنها لن تستمر، وحتى إذا أقمت هذه الاتفاقات منذ البداية، فليس هناك وسيلة للحفاظ عليها دون النزاهة الشخصية وعلاقة الثقة.

واتفاق تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق الصادق والحقيقى هو نتاج التصور الذهنى ، الأخلاق والعلاقات التى تنمو من خلالها، وفى هذا المضمار فإنه يحدد ويعين ويوجه التفاعل الذى يتسم بأنه تفاعل تعاضدى والذى أنشئ من أجله الاتفاق على طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

الأنظمة

يمكن لطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق أن تظل على قيد الحياة فى أى مؤسسة، عندما تدعمها الأنظمة، فإذا كنت تتحدث عن طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق ولكن تكافىء بطريقة تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين، فإنك تخسر برنامجًا من يدك.

إنك تحصل أساسًا على ما تكافىء به، وإذا أردت تحقيق الأهداف وتعكس القيم الموجودة فى رسالة حياتك، عندئذ أنت فى حاجة إلى أن تجعل نظام المكافأة يتوازى مع هذه الأهداف والقيم. إذا لم ينحاز نظاميًا،

فإنك لن تكون متوافقًا مع حياتك، وستكون فى موقف المدير الذى ذكرته آنفا الذى تحدث عن التعاون، لكنه مارس المنافسة بتطبيقه مسابقة «السباق إلى بيرمودا»

عملت لسنوات عديدة مع شركة عقارية فى الشرق الغربى، وكانت أولى تجاربى مع هذه الشركة هى تجمع مبيعات كبير حيث تجمعت أكثر من ٨٠٠ مؤسسة مبيعات لبرنامج مكافأة سنوى، وكانت الجلسة تتسم بالابتهاج ويسودها حالة نفسية عالية، واستكملها مجموعة من فرق طلبة المدارس العليا وتخللها صياح وجلبة شديدة.

ومن بين ٨٠٠ شخص كانوا هناك، تسلم حوالى أربعون منهم جوائزًا للأداء العالى مثل «أكثر المبيعات » «أعظم مقدار» «أعلى عمولات حققها الأفراد» «أكبر القوائم» وكان هناك كثير من الإثارة، والابتهاج والتصفيق عند تقديم هذه الجوائز، ولا شك أن أربعين شخصا قد *فازوا*، لكن هناك إدراكًا ملحوظًا أن ٧٦٠ شخصاً قد خسروا.

وفى الحال بدأنا عملية تطوير تعليمية وتنظيمية لنجعل أنظمة وهياكل الشركة تنحاز إلى تصور طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، وأشركت أناس من أجل أن يطوروا من الأساس وأنواع الأنظمة التى تحفزهم، وشجعناهم أيضا على التعاون والتكاتف مع بعضهم البعض؛ لكى يتمكنوا من تحقيق النتائج المرجوة لاتفاقات الأداء، التى تم وضعها بشكل فردى بينهم.

وبعد مرور عام وخلال التجمع الذى تلى هذا التجمع، حضرت أكثر من ألف مؤسسة مبيعات، حصل منها حوالى ثمانمائة على جوائز. كان هناك عدد قليل من الأفراد الفائزين على أساس المقارنات. لكن البرنامج ركز بشكل أولى على الناس الذين يحققون أهدافًا خاصة بالأداء اختاروها بأنفسهم، وركز أيضًا على المجموعات التى حققت أهداف الفريق، ولم يكن هناك حاجة لإحضار فرق

المدارس العليا من أجل إحداث الجلبة والابتهاج والحالة النفسية العالية بشكل مكلف. كان هناك اهتمام طبيعى هائل وإثارة؛ لأن الناس استطاعوا أن يشارك كل منهم الآخر السعادة، واستطاعت فرق المبيعات المشتركة أن تجرب المكافآت معا والتى من بينها رحلة إجازة.

والشيء الملاحظ هو أن أغلب الثمانمائة ـ الذين حصلوا على الجوائز فى ذلك العام أنتج الفرد منهم مقدار وكمية ما أنتجه الأربعون الذين فازوا العام السابق، فلقد ساهمت روح تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق فى زيادة عدد البيض الذهبى بالإضافة إلى أنها أطعمت أيضا الأوزة، وأطلقت الطاقة الإنسانية الرهيبة والمواهب، وأذهل التعاضد المستمر كل فرد شارك فيه.

والمنافسة لها مكانها فى عالم السوق والتجارة أو ضد أداء العام الماضى ـ ربما حتى ضد مكتب آخر أو فرد حيث لا يوجد تعاضد خاص مع الآخرين، ولا حاجة عندئذ للتعاون، لكن التعاون فى مكان العمل يعد مهما من أجل تحرير الشركة بقدر أهمية المنافسة فى عالم السوق. لا يمكن لروح تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق أن تظل موجودة فى بيئة تتميز بالمنافسة والسباقات.

لكى تنجح طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، فإنه يتعين على الأنظمة أن تساعد هذه الطريقة، بنظام التدريب ونظام التخطيط ونظام الاتصال، ونظام وضع الميزانية، ونظام المعلومات، ونظام التعويضات ـ كلها يجب أن تقام على مبدأ تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

قدمت بعض الاستشارات لشركة أخرى أرادت إجراء دورة تدريبية لبعض موظفيها فى العلاقات الإنسانية، وكان الافتراض الأساسى هو أن المشكلة كانت هى الناس.

قال رئيس الشركة : ادخل أى متجر تريده، وانظر كيف يعاملونك، إنهم فقط متلقى أوامر، وهم لا يفهمون كيف يقتربون من العملاء، ولا يعرفون المنتج،

وليس لديهم المعرفة والمهارة الضرورية فى عملية المبيعات للمزج بين المنتج والحاجة».

وذهبت إلى متاجر مختلفة، وكان الرجل على حق فيما قاله، لكن لم يجب على التساؤل الموجود فى عقلى : ما سبب ذلك؟

قال لى الرئيس : «انظر، نحن نعانى قمة المشكلة، لدينا رؤساء أقسام على درجة عالية من الكفاءة ، لقد قلنا لهم : إن وظيفتهم هى ثلثان للبيع وثلث للإدارة، وهم متفوقون على الجميع ويظهر ذلك من خلال نسبة مبيعاتهم فى نسبة المبيعات، ونحن نريد منك أن توفر بعض التدريب لمندوبى المبيعات» .

هذه الكلمة رفعت الراية الحمراء، وقلت : «لنحصل على بعض البيانات»

ولم يعجبه ذلك. فهو « علم» ما المشكلة وأراد الاستمرار فى التدريب. إلا أننى أصررت، وفى غضون يومين كشفنا عن المشكلة الحقيقية، فالسبب كان تعريف الوظيفة ونظام المكافآت، فالمدراء هم الذين كانوا يجنون الثمار. فكانوا يقفون وراء ماكينات تحصيل النقود، ويحصلون على الزبد فى الأوقات البطيئة. نصف الوقت فى البيع بالتجزئة يكون بطىء والنصف الآخر شديد السرعة، ومن هنا كان المدراء يوفرون كل الوظائف الأقل شأنًا مثل : عمليات التخزين والنظافة وفحص البضائع ـ لمندوبى المبيعات، ويقفون وراء ماكينات التحصيل ويقشدون الزبد، لذا كان رؤساء القسم فى القمة من حيث نسبة المبيعات.

لذا فإننا قد غيرنا نظاماً واحداً ـ نظام المكافآت ـ وتم تصحيح المشكلة بين عشية وضحاها، وتم وضع النظام الذى بواسطته يستطيع المدراء أن يحققوا أرباحًا فقط عندما يتسنى لمندوبى مبيعاتهم أن يحققوا أرباحهم، وجعلنا احتياجات وأهداف المدراء متشابكة ومتداخلة مع احتياجات وأهداف مندوبى

المبيعات، وبالتالى اختفت الحاجة إلى برنامج للتدريب على العلاقات الإنسانية الذى تحدث عنه رئيس الشركة، فكان الشىء الرئيسى هو تطوير نظام مكافآت حقيقى وصادق بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

* * *

ومثال آخر، لقد عملت مع أحد المدراء فى شركة كانت تطلب تقديرات رسمية عن الأداء، وكان هذا المدير محبط بسبب معدل تقدير أداء أعطاه لمدير معين، وقال : «إنه يستحق ثلاثة، لكن اضطررت أن أعطيه واحداً والذى يعنى درجة أعلى وأنه يستحق الترقية»

- وسألته: « لماذا أعطيته واحداً ؟»

- وكان رده: «إنه يحصل على الأعداد»

- « ولماذا تعتقد أنه يستحق ثلاثة » ؟

- «إنه يهمل الناس، ومثير للمشاكل»

«ويبدو أنه يركز تماما على الإنتاج، وهذا هو ما يكافئ عليه. ولكن كان من الممكن أن يحدث إذا تحدثت معه عن المشكلة، وإذا ساعدته فى أن يفهم أهمية القدرة على الإنتاج»

وقال هذا المدير إنه قام بذلك بالفعل، دون جدوى .

«ماذا لو عقدت معه اتفاق بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق حيث يوافق كل منكما على أن ثلث المكافأة ستكون للإنتاج ـ وثلث للقدرة على الإنتاج. كيف يفهمه الآخرون، وأى نوع من القادة ومكونى الفرق هو ؟»

فأجاب: «الآن، قد يشد ذلك انتباهه»

غالباً ما تكمن المشكلة فى النظام، وليس فى الناس. إذا وضعت أشخاصاً

أكفاء فى نظام سيىء فإنك تحصل على نتائج سيئة. عليك أن تروى الزهور التى تريد نموها.

حيث إن الناس تعلموا بصدق أن يفكروا بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق وهم بذلك يستطيعون أن يقيموا الأنظمة التى تقوى وتدعم الطريقة، ويكون بمقدورهم أن يحولوا المواقف التنافسية غير الضرورية إلى مواقف تعاونية، ويمكن أن يؤثروا بقوة فى فعاليتهم عن طريق إنشاء سجل من الإنتاج والقدرة على الإنتاج.

فى مجال الأعمال يستطيع المدراء التنفيذيون أن يحولوا أنظمتهم إلى تشكيل فرق من أناس يتسمون بإنتاجية عالية للعمل معا لمنافسة المستويات الخارجية من الأداء. وفى التعليم، يستطيع المدرسون أن ينشئوا نظام درجات مبنى على الأداء الفردى فى إطار معيار متفق عليه، ويستطيعون تشجيع الطلبة على أن يتعاونوا بوسائل مستمرة لمساعدة بعضهم البعض فى التعليم، والابتكار، وفى محيط الأسرة، يستطيع الوالدان تحويل بؤرة التركيز من التنافس مع بعضهم البعض إلى التعاون، وفى الأنشطة مثل لعبة البولينج، بمقدورهم أن يحافظوا على مجموعة نقاط ويحاولوا تحقيق معدل أعلى، ويمكنهم أن يتولوا مسؤوليات منزلية باتفاقات فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق التى تزيل التذمر المستمر، وتمكِّن الوالدين من أن يفعلوا الأشياء التى يستطيعوا فقط أن يفعلوها.

شاركنى صديق لى ذات مرة الرأى فى برنامج كارتون لطفلين شاهده، يتحدثان إلى بعضهما. يقول أحدهما «إذا لم تستيقظ أمى فى الحال، سوف نتأخر عن المدرسة» هذه الكلمة جذبت انتباهه بقوة لطبيعة المشاكل عندما تكون الأسر غير ناشئة على أساس مسؤولية فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

تضع فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق المسؤولية على الفرد لإنجاز نتائج معينة فى إطار خطط إرشادية واضحة ومصادر متاحة ، وهذه الفلسفة تجعل الفرد مسؤولاً تجاه الأداء وتقدير النتائج، ويحتاط للعواقب، كنتيجة طبيعية للأداء وتخلق فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق البيئة التى تدعم وتقوى مرة أخرى اتفاقات أداء طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

عمليات

لا يمكن تحقيق فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق. بوسائل تفكير الضرر للذات والمنفعة للآخرين أو تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين ، فإنك لا تستطيع أن تقول «أنت لن تفكر بطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق». سواء أأحببت ذلك أم لم تحب. لذا فالسؤال يصبح كيف الوصول إلى حل لطريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق ؟

روجر فيشر ووليم يورى ـ هما أستاذان فى القانون فى جامعة هارفارد ـ قاما بعمل بارز وهو وضع اتجاه يقوم على المبادىء والقواعد وهو مقابل لاتجاه آخر قائم على الوضع والمركز الاجتماعى، ومع أن كلمات المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق لم تستعمل فى الكتاب الذى وضعاه فإن روح وفلسفة هذا الكتاب تنسجم مع طريقة تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق.

فقد اقترحا أن جوهر التفاوض القائم على المبادئ والقواعد هو أن تفصل الشخص عن المشكلة وأن تركز على المصالح والاهتمامات وليس المراكز، وأن تخترع اختيارات للكسب المشترك، وأن تصر على معيار موضعى.

فى عملى مع أناس وهيئات مختلفة من أجل السعى إلى حلول على طريق تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق ، فإننى أقترح أن يشاركوا فى العملية التالية التى تشتمل على أربع خطوات :

أولاً : انظر إلى المشكلة من وجهة النظر الأخرى، واسع بشكل واقعى إلى أن تفهم وأن تعبر عن احتياجات واهتمامات الطرف الآخر بنفس الطريقة أو بأفضل مما يعبر به الطرف الآخر عن نفسه.

ثانياً : حدِّد المواضيع الرئيسية والاهتمامات؛ ليس المراكز.

ثالثاً : عيِّن ما النتائج التى تشكل حلاً كاملاً مقبولاً.

رابعاً : حدِّد خيارات جديدة محتملة، لتحقيق تلك النتائج.

العادات ٥ ، ٦ تتعامل مباشرة مع اثنين من عناصر هذه العملية، وسوف نشرحها بتعمق فى الفصلين القادمين.

لكن عند هذه النقطة، دعنى ألفت النظر إلى طبيعة العلاقة المتبادلة بشكل عال لعملية تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق مع جوهر فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق نفسها. إنك تستطيع أن تحقق حلول تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق. عن طريق عمليات تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق الهدف والوسائل واحدة.

فلسفة المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق. ليست طريقة تتعلق بالشخصية. إنها نموذج كامل للتفاعل الإنسانى، وهى تنبع من صفة النزاهة والنضج وعقلية الوفرة، وتنمو من علاقات تتسم بالثقة العالية، وتتجسد فى الاتفاقات التى توضح وتتحكم فى التوقعات والإنجازات، وهى تنمو وتزدهر فى أنظمة تشجيعية، وتتحقق من خلال العملية التى ستكون الآن على استعداد لدراستها بشكل كامل فى العادات ٥ ، ٦ .

مقترحات للتطبيق

١ ـ فكِّر فى تفاعل متوقع، حيث تحاول الوصول إلى اتفاق، أو تفاوض على حل تعهد بالحفاظ على التوازن بين الشجاعة، والاعتبار.

٢ ـ ضع قائمة بالعقبات التى تبعدك عن تطبيق تصور تفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق بشكل أكثر تكرار وحدِّد ما يمكن عمله داخل دائرة تأثيرك، لكى تزيل بعض هذه العقبات.

٣ ـ تخير علاقة معينة حيث تحب أن تطور اتفاق المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق، حاول أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر واكتب بصراحة كيف تعتقد أن هذا الشخص يرى الحل، ثم ضع قائمة من وجهة نظرك، ما النتائج التى تشكل لك طريقة المنفعة للذات فقط، واقترب من الشخص الآخر واسأله إذا كان لديه الرغبة فى الاتصال، حتى تصل إلى نقطة اتفاق وحل يجلب فائدة مشتركة.

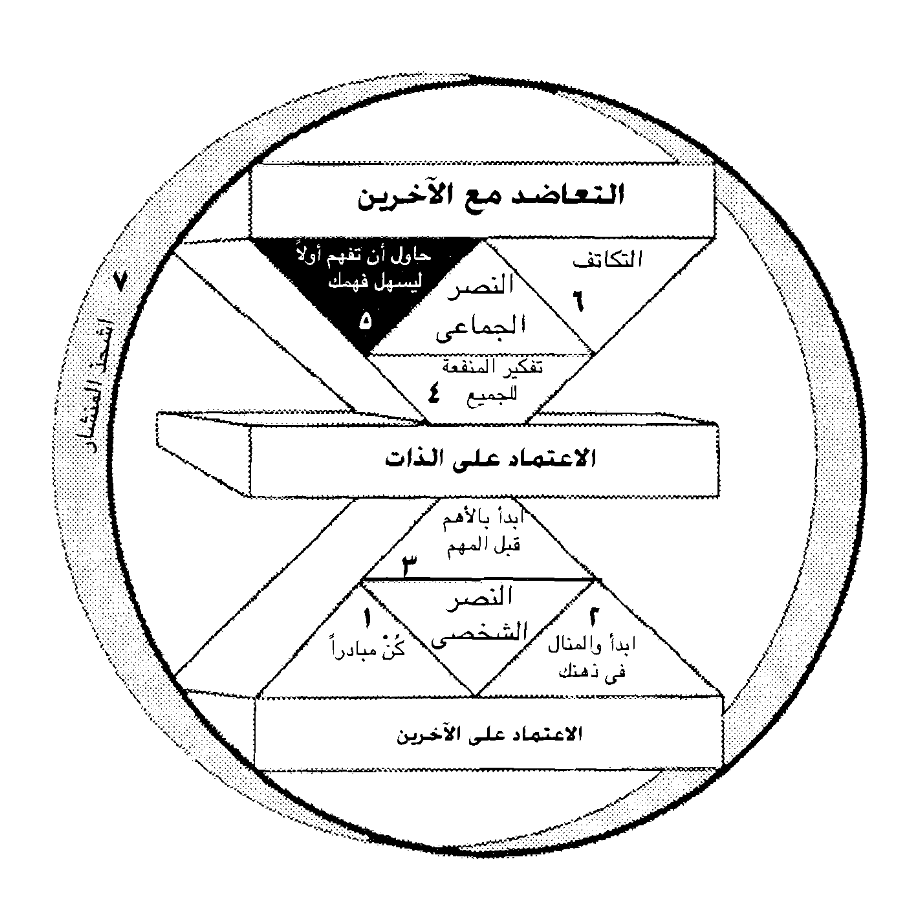
٤ ـ حدِّد ثلاث علاقات رئيسية فى حياتك وأعط بعض الإشارات لما تشعر به من توازن يوجد فى كل رصيد من أرصدة بنك الأحاسيس، واكتب بعض الوسائل المعينة؛ حيث تستطيع أن تضع إيداعات فى كل حساب.

٥ ـ ادرس بعمق المسودة (النص الأصلى) هل هى تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين ؟ وكيف لها أن تؤثر على تفاعلك مع الآخرين ؟ هل تستطيع أن تحدد المصدر الرئيسى لهذا النص، وقرِّر ما إذا كان يخدم بشكل جيد واقعك الحالى.

٦ ـ حاول أن تحدد نموذجًا لتفكير المنفعة للجميع وإلا فلا اتفاق الذى يسعى حقيقة من أجل الفائدة المشتركة حتى فى المواقف الصعبة. اعقد العزم من الآن على أن تراقب عن كثب بصورة أكبر مثال هذا الشخص ، وأن تتعلم منه.

العادة الخامسة

حاول أن تفهم أولاً: ليسهل فهمك



مبادئ الاتصال التعاطفى

للقلب أحكامه التى يجهلها العقل

باسكال

افترض أنك كنت تعانى من مشكلة فى عينيك، وقررت الذهاب إلى طبيب عيون مختص لاستشارته، وبعد سماعه الوجيز لشكايتك، خلع عنه نظارته الطبية وأعطاها لك قائلا، «ضعها على عينيك. لقد ظلت معى عشر سنوات كانت خلالها نعم المعاون... لدى غيرها بالمنزل. بوسعك أن تستخدم هذه النظارة.

وهكذا وضعتها على عينيك، غير أن الأمر ازداد سوءا.

قلتُ مندهشاً : «إنه شئ فظيع. لا أستطيع رؤية شئ!»

قال «حسنا، ما الخطب ؟. إنها رائعة معى ـ حاول جهدك مرة أخرى»

قلت بإصرار : «إننى أحاول – كل شئ مغلف بالضباب»

قال، «حسناً، ما الأمر معك ؟ حاول أن تفكر بإيجابية»

قلت «على الرحب والسعة، ولكننى بكل إيجابية لا أرى شيئاً.»

قال لى موبخاً «ياطفلى الصغير، كم أنك ناكر للجميل. أبعد كل ما فعلته لمساعدتك» ما هى نسبة احتمالات ذهابك مرة أخرى لهذا الطبيب إذا احتجت لمعاونة ؟ أظن أنها غير إيجابية، فلن يكون لديك كثير من الثقة فى شخص لا يقوم بالتشخيص قبل الوصفة الطبية.

ولكن كم مرة فى مرحلة الاتصال نقوم نحن بالتشخيص قبل أن ندلى بدلونا .

«هيا يا عزيزتى، أخبرينى عن شعورك، أعلم أن الأمر صعب، ولكنى سأحاول أن أفهم».

«آه .. إننى لا أعرف يا أماه.. قد تظنين أننى غبية.»

«بالطبع هذا لن يكون ! هيا أخبرينى. ليس هناك من يهتم بأمرك مثلى. أنا لا يهمنى سوى مصلحتك. ما الذى يجعلك حزينة لهذا الحد ؟.»

«آوه .... لا أعرف»

«هيا يا ابنتى .... ما الأمر؟»

«حسناً ! أقول لك الحق .. إننى لا أطيق الذهاب إلى المدرسة» وهنا جاء رد فعلك المفعم بالشك، ماذا ؟ ما الذى تعنينه بعدم رغبتك فى الذهاب إلى المدرسة؟ أبعد كل تلك التضحيات التى بذلناها من أجل تعليمك ! التعليم هو الأساس لمستقبلك ، إذا كنت تبذلين من الجهد بمثل ما تفعل أختك الكبرى» لكنت فى وضع أفضل دراسيا وبالتالى لأحببت المدرسة لقد بح صوتنا من تكرار القول لك بأن تستقرى . إن لديك المقدرة ، ولكنك لا تبذلين الجهد الكافى . حاولى بشكل أفضل اتخذى موقفا إيجابيا من هذا الأمر.» لحظة صمت

«والآن أخبرينى ٠٠ كيف تشعرين»

إن لدينا هذا الميل لأن نندفع وأن نصلح الأمور بإصدار الموعظة الرشيدة. ولكننا عادة ما نبخل فى أن نمنح أنفسنا الوقت للتشخيص، ولأن نفهم فى عمق حقيقى المشكلة فى المقام الأول٠٠

وإذا كان لى أن أوجز فى جمله واحدة المبدأ الوحيد الأعظم أهمية الذى

تعلمته فى مجال العلاقات الجماعية فستكون : *حاول أن تفهم أولا؛ ليسهل فهمك*. إن هذا المبدأ هو المفتاح للاتصال الفعال بين الأشخاص.

الأخلاق والاتصال

أنت الآن تقرأ كتابا قمت أنا بتأليفه، والقراءة والكتابة كلاهما من أشكال الاتصال وكذلك الأمر مع التحدث والاستماع . فى الواقع، فإن تلك هى النماذج الأربعة الأساسية للتواصل . استعرض فى ذهنك جميع الساعات التى تنفقها فى أداء نموذج واحد على الأقل من تلك الأعمال الأربعة. إن المقدرة على أدائها بشكل جيد له أهمية مطلقة فى مدى فاعليتها.

الاتصال هو أعظم المهارات أهمية فى الحياة . إننا نقضى معظم ساعات صحونا ونحن فى اتصال ولكن أمعن النظر فيما يلى : لقد استنفدت أعواما لكى تتعلم كيف تقرأ وتكتب، وأعواما لتتعلم كيف تتحدث ولكن ماذا عن الاستماع ؟ مما هو التدريب أو التعليم الذى تلقيته لكى يساعدك على أن تستمع حتى تستطيع أن تفهم حقيقة، وفى عمق إنسان آخر من خلال الإطار المرجعى لهذا الشخص.

ونسبيا فإن عددا قليلا من الناس هم الذين تلقوا تدريبا ما فى فن الاستماع على الإطلاق وأما بالنسبة للغالبية العظمى ، فإن تدريبهم كان فى أساليب أخلاقيات الشخصية، بمنأى كامل عن أسس الأخلاق وأسس العلاقات تلك الأسس ذات الحيوية المطلقة للفهم الأصيل للآخرين.

فإذا أردت أن تتعامل معى بفاعلية ، أن تؤثر علىَّ – على زوجتك ، ابنك ، جارك ، رئيسك ، زميلك ، صديقك . فأنت بحاجة أولا إلى أن تفهمنى، ولن تستطيع أن تفعل ذلك عن طريق الأسلوب الظاهرى فقط. إننى إذا أحسست أنك تلجأ لأسلوب ما، فلسوف أشعر بالازدواجية والاحتواء ولسوف أتعجب لم تفعل

ذلك ، وما هى دوافعك من ورائه ، ولن أشعر بالأمان الذى يحثنى على أن أكشف عن نفسى لك.

إن المفتاح الحقيقى في تأثيرك عليّ هو نموذجك أنت نفسك ، هو سلوكك الواقعى . إن نموذجك ينبع بصورة طبيعية من شخصيتك ، أو نوع شخصيتك الفعلية – وليس ما يقوله عنك الآخرون أو ما قد تريدنى أن أظنه فى شأنك . إن ذلك يبدو جليا فى تجربتى الفعلية معك. إن شخصيتك تظل دائما وأبدا تشع وتتواصل، ومنها على المدى البعيد، أصل غريزيا إلى أن أثق أولا أثق فيك وفى مجهوداتك معى.

وإذا ما كانت حياتك تتقلب بين الانفعال والبرودة وبين الفظاظة والتراحم وفوق كل شئ إذا لم يتطابق سلوكك الخاص مع سلوكك العام ، فلسوف يكون من العسير للغاية أن أكشف لك عن مكنون ذاتى . هكذا ففى الوقت الذى قد أكون راغبا ، بل وحتى محتاجا لأنعم بعطفك وتأثيرك فلن أشعر بما يكفى من الأمان لأعبر عن آرائى وتجاربى ورقيق مشاعرى؛ لأنه من يعلم بما يخبؤه الغد؟

إنك ما لم تكن فاهما لى ولدقة مشاعرى وموقفى وما لم أكشف لك عما فى نفسى فكيف لك أن تسدى إلىَّ النصيحة أو تقدم ليّ المشورة ؟ إن ما تقوله طيب وجميل ، إلا أنه منبت الصلة بى.

إنك قد تقول أنك تهتم بى وتقدرنى ولقد أكون فى أمس الحاجه لتصديق ذلك. ولكن كيف لك أن تقدرنى فى حين أنك لم تصل حتى إلى حد فهمى ؟ إن كل ما أحصل عليه مجرد كلمات منك ولا أستطيع أن أثق فى هذه الكلمات المجردة. إننى شديد الغضب والرفض ـ ربما مذنب وخائف للغاية ـ مما يحول دون تأثيرى على الرغم من أننى أعلم فى قرارة نفسى بمدى احتياجى لم ستقوله.

وما لم تكن متأثرا بتفردى فلن أتأثر بنصيحتك فإذا أردت أن تكون فعالا وبحق فى عادة الاتصال الجماعى فلا يمكنك ذلك بالركون إلى الأسلوب بمفرده إن عليك أن تنمى فى نفسك مهارات الاستماع التعاطفى المستند على شخصية توحى بالانفتاح والثقة، وعليك أن تفتح أرصدة الأحاسيس التى من شأنها خلق سوق رائجة فيما بين القلوب.

الاستماع التعاطفى

« حاول أن تفهم أولاً » يتضمن تغيرا عميقا للغاية فى التصور الذهنى؛ حيث إن العادة جرت على أننا نسعى لأن نكون نحن مفهومين من الآخرين أولا، ولا ينصت معظم الناس بهدف الفهم بل إنهم يستمعون بنية الرد، فهم إما يكونون متحدثين أو على استعداد للتحدث. إنهم يرشحون كل شئ من خلال تصوراتهم الذهنية الخاصة بهم ويقرءون سيرهم الذاتية فى حيوات الآخرين

«إننى أعرف على وجه الدقة بم تشعر »

«لقد خضت نفس الموقف ذاته . دعنى أخبرك بتجربتى»

إنهم يعرضون أفلامهم السينمائية بصفة مستمرة على تصرفات الآخرين إنهم يقدمون نظاراتهم الطبية كوصفة لكل من يساق إلى التعامل معهم، وإذا ما كانت لديهم مشكلة مع أحد ما – ابن ، ابنه ، زوج أو زوجه ، موظف – فإن مسلكهم النمطى هو « هذا الشخص لايفهم »

أخبرنى أحد الآباء يوما ما بأنه لا يستطيع أن يفهم ابنه، وأنه لا يرغب حتى فى مجرد الاستماع إليه.

قلت له دعنى أعيد صياغة ما قلته لى توا إنك لا تفهم ابنك؛ لأنه لا يستمع إليك ؟

أجاب ، « هذا صحيح »

قلت له ، « دعنى أحاول ذلك مرة أخرى . إنك لاتفهم ابنك لأنه هو لا يستمع إليك *أنت* » .

أجاب وصبره يكاد ينفد « هذا ما قلته لك».

«إننى أعتقد أنك لكى تفهم شخصا آخر *فأنت* بحاجة لأن تستمع *إليه*»

قال فى دهشة «أوه» ثم بعد فترة صمت طويلا قال مرة أخرى «أوه» وكأنما بدأت خيوط الفجر فى الظهور » أوه ۰۰۰ نعم ولكننى أفهمه ۰۰۰ إننى أعلم ما يخوض فيه ۰ لقد خضت بنفسى الشئ ذاته ۰ ولكن أعتقد أن ما لا أفهمه هو سبب عدم استماعه إليَّ .

ليس هذا الرجل أدنى فكرة عما يجرى حقيقة داخل رأس ابنه لقد نظر إلى رأسه هو وظن أنه رأى العالم، بما فيه هذا الصبى.

إن هذا هو واقع الحال مع الكثير منا. إننا ممتلؤن بما هو صواب بالنسبة لنا ومستغرقون فى سيرتنا الذاتية، إننا نرغب فى أن يفهمنا الآخرون، وتصبح أحاديثنا محادثات ذاتية (مونولوجات) جمعية ، ولا نفهم فقط فى الحقيقة ما الذى يجرى داخل كائن بشرى .

فحينما يتحدث شخص آخر فإننا عادة «نستمع» بواحد من مستوياتنا الأربع. إننا قد *نتجاهل* شخصاً آخر، ولا نكون مستمعين أبداً فى الحقيقة، وقد *نتظاهر* (ياه .. أوه ... هذا حق..!)، وقد نلجأ إلى *الاستماع الانتقائى*؛ حيث نستمع فقط إلى أجزاء معينة من المحادثة. وغالبا ما نلجأ لهذا الأسلوب حينما نستمع إلى الثرثرة المعتادة للطفل الذى لم يبلغ سن المدرسة، أو حتى

قد نمارس *الاستماع اليقظ* الذى ننتبه فيه ونركز طاقتنا على الكلمات التى يتم التلفظ بها. ولكن قلة ضئيلة جدا منا هى التى تمارس المستوى الخامس، وهو أعلى مراتب الاستماع، وهو *الاستماع التعاطفى*.

وعندما أقول الاستماع التعاطفى، فإننى لا أشير إلى وسائل الاستماع «النشط» أو الاستماع «التعبيرى» التى تنطوى بشكل أساسى على ما يقوله الشخص الآخر، وهذا النوع من الاستماع يرتكز على المهارة، ويكون مقطوع الصلة بالصفات الأخلاقية والعلاقات، وبهذا الأسلوب فإنه يلحق المهانة بمن يصغى إليهم. كما أن الذاتية الشخصية تعد من خصائصه الأساسية الأخرى - فإذا ما طبقت هذا الاسلوب، فقد لا تستعرض سيرتك الذاتية خلال التخاطب الفعلى، غير أن دوافعك إلى الاستماع شخصانية محضة. إنك تنصت وقد شحذت مهارات التدبر، ولكنك تنصت بنية الرد، والسيطرة، والاحتكار.

وعندما أقول الاستماع التعاطفى، فإننى أعنى الاستماع بنية *الفهم* إننى أعنى حاول أن تفهم أولاً ، لأن تفهم فهماً حقيقياً، وهذا تصور ذهنى مختلف تماما كل الاختلاف.

والاستماع التعاطفى من التقمص العاطفى ينفذ إلى داخل الإطار المرجعى للشخص الآخر. إنك تنظر من خلاله، وترى العالم بنفس الطريقة التى يرونه بها، وتفهم تصوراتهم الذهنية، وتفهم كيف يشعرون.

التقمص العاطفى ليس هو التعاطف، فالتعاطف شكل من أشكال الاتفاق، وصيغة من صيغ الأحكام، ويكون أحياناً أكثر العواطف والاستجابات ملاءمة. غير أن الناس عادة ما يتخذون على التعاطف الذى يجعلهم مستقلين، ولا يكمن جوهر الاستماع التعاطفى فى أنك تتفق مع شخص ما، بل هو يعنى أنك تفهم هذا الشخص فهماً كاملاً وعميقًا عاطفياً وفكرياً سواء بسواء

وينطوى الاستماع التعاطفى على أكثر كثيراً من مجرد التسجيل، والتفكر، أو حتى تفهم الكلمات التى تقال. وفى الواقع، فإن خبراء الاتصال يقدرون أن عشرة فى المائة فقط من تخاطبنا هو ما يعبر عنه بالكلمات التى نتلفظها، وتمثل أصواتنا نسبة ٣٠٪، فى حين تستحوذ لغة أجسادنا على الستين فى المائة الباقية، وفى الاستماع التعاطفى فإنك تستمع بأذنيك ولكنك أيضا، وهو الأكثر أهمية، تستمع بعينيك وبقلبك. إنك تستمع إلى المشاعر ، إلى المعانى إنك تستمع إلى السلوك. إنك تستخدم الجزء الأيمن من المخ بمثل الجزء الأيسر منه إنك تدرك، وتحدس، وتشعر.

وترجع قوة الاستماع التعاطفى إلى أنه يزودك بمعطيات دقيقة تبنى عليها خطواتك وبدلا من أن تستعرض سيرتك الذاتية وتفترض أفكارا، ومشاعر، ودوافع وتأويلات، فإنك تتعامل مع الحقيقة الكائنة داخل رأس وقلب شخص ما. إنك تنصت لكى تفهم أنك تركز على استقبال أعمق الإشارات من روح إنسان آخر.

وبالإضافة لما سبق، فإن الاستماع التعاطفى هو المفتاح الذى تراكم به الودائع فى أرصدة بنك الأحاسيس لأن شيئاً مما تفعله لن يحسب كوديعة ما لم يكن الشخص الآخر مدركاً لذلك، إنك تستطيع أن تفتش بأصابعك لأعمق الأعماق لتودع وديعة ما، ولكن فقط بغرض أن تحولها إلى مسحوبات لدى إدراك شخص ما أن جهودك لا تستهدف سوى الاحتكار، والفائدة الذاتية، والإكراه والإخضاع، لأنك لا تفهم ما هو المهم بالنسبة له حقاً.

والاستماع التعاطفى، فى ذاته وبذاته، وديعة بالغة الضخامة فى رصيد بنك الأحاسيس إنه دواء قادر على العلاج والشفاء؛ لأنه يمنح الإنسان «تنفيساً معنوياً.

ولنفترض أن كل ذرة من الهواء تم سحبها فجأة من الغرفة التى تجلس فيها الآن، فما الذى يبقى من اهتمامك بهذا الكتاب ؟ إنك لن تلقى بالا إليه، ولن تهتم بأى شئ سوى أن تحصل على هواء. إن البقاء على قيد الحياة سيكون هو دافعك الوحيد.

والآن، حينما تحصل على الهواء، فإنه لن يكون لك بمثابة الدافع، وهذا أحد أعظم الرؤى العميقة فى مجال الدوافع الإنسانية : *«الاحتياجات المشبعة لا تشكل دافعاً»*. إن الحاجة غير المشبعة هى فقط التى تدفع الإنسان.. وأعظم ما يحتاجه الإنسان ، مباشرة بعد البقاء الجسدى ، وهو البقاء المعنوى أن يكون مفهوما ، أن يكون معترفا ، أن يكون محفوظ المكانة ، وأن يكون محل تقدير .

وعندما تستمع بتعاطف إلى شخص آخر ، فإنك بذلك تمنح هذا الشخص تنفيساً معنوياً، وبعد الاستجابة لتلك الحاجة الحيوية ، تستطيع بعدئذ التركيز على إحداث التأثير أو حل المشكلة.

إن هذه الحاجة للتنفيس المعنوى تؤثر على الاتصال فى كل منحى من مناحى الحياة.

* * *

تناولت هذا المفهوم ذات مرة فى إحدى ندواتى التعليمية فى شيكاغو ، ووجهت المشاركين إلى ممارسة الاستماع التعاطفى ، أثناء فترة المساء .

وفى الصباح التالى جاءنى رجل لا يطيق صبرا للإفضاء بما لديه من أنباء قال لى : « دعنى أخبرك بما حدث الليلة الماضية . كنت أحاول إنهاء صفقة عقارية تجارية ضخمة خلال وجودى هنا فى شيكاغو، وتقابلت مع المتعاملين، ومحاميهم ، ومع وكيل عقارى آخر كانو قد أتو به للتو وفى جعبته اقتراح بديل.

« بدا الأمر وكأنى على وشك فقدان الصفقة التى كنت منهمكا فيها لما يزيد على ستة أشهر ، وكانت كل بيضاتى ، بالمعنى الواقعى الفعلى ، موضوعة فى هذه السلة ... جميعا كلها ، لقد أصبت بالذعر ، وبذلت كل ما أستطيع فعله أزحت جانبا كل الحواجز ، واستخدمت كل وسائل البيع والتسويق التى أعرفها، وكان آخر مافى جعبتى هذا السؤال « هل يمكن إرجاء القرار لمدة أطول ؟ » إلا أن قوة الدفع كانت فى دورة قوتها ، وأظهر المعنيون امتعاضهم لتلك المدة الطويلة التى استغرقتها الصفقة ، وبدا جليا أنهم عقدوا العزم على إنهائها .

وهنا قلت فى نفسى: « حسنا ، وما الذى يحول بينك وبين تطبيق ما تعلمته اليوم، وأن تحاول أن تفهمهم أولاً، ليسهل فهمك بعد ذلك فليس لدى ما أخسره»

قلت للرجل : « دعنى أرى إن كنت أفهم موقفك حقيقة ، وما هى على وجه اليقين أوجه تخوفك من توصياتى ، وإذا ما أحسست أنت أننى أفهمها ، يمكننا النظر فيما إذا كان افتراضى له أية صلة بتلك المخاوف »

« لقد حاولت فعلا أن أضع نفسى مكانه ، وحاولت التعبير اللفظى عن احتياجاته ومخاوفه ،،، وبدأ الرجل فى الإفصاح عن نفسه »

« وكلما استشعرت وعبرت عن الاشياء التى تقلقه ، والنتائج التى يتوقعها ، كلما ازدادت درجة انفتاحه ».

« وأخيرا ، وفى منتصف مناقشاتنا ، قام واقفا ، وسار إلى موقع جهاز الهاتف وتحدث مع زوجته ، قائلا لها - مع إحاطة فتحة التكلم بيده - « لقد فزتى بالصفقة » .

وقال لى الرجل :« لقد سيطر على صمت مطبق .. وما زال حتى صباح اليوم».

لقد وضع هذ الرجل وديعة ضخمة فى رصيد بنك الأحاسيس بما ضخه من تنفيس معنوى للرجل الآخر ، وعندما يصل الأمر لهذا ، فإن الأشياء الأخرى تتساوى نسبيا ، وتصبح الديناميكية الإنسانية أكثر أهمية من الابعاد الفنية للصفقة ».

وليست محاولة فهم الآخر أولا ، والتشخيص قبل إسداء النصيحة (أو كتابة الوصفة الطبية) بالأمر اليسير .. إنه أمر صعب . ومن اليسير جدا على المدى القصير أن تعطى شخصا ما نظارتك التى عملت معك بكفاءة على مدار سنوات عديدة . ولكن على المدى البعيد فإنها ستستنزف بشكل جائر كلا من الإنتاج والقدرة على الإنتاج (إ / ق إ) ولن يكون بمقدورك تحقيق الحد الأقصى من الإنتاج بالتعاون المتبادل انطلاقا من فهم غير دقيق للمنابع التى تصدر عنها تصرفات الآخرين . كذلك لن يمكنك حيازة قدرة إنتاجية للعلاقات الجماعية – أرصدة عليا ببنك الأحاسيس – إذا لم يشعر الأشخاص الذين تتعامل معهم أنه قد تم فهمهم على الوجه الحقيقى .

كذلك فإن الاستماع التعاطفى محمل بالمخاطر، ويقتضى الدخول فى غمار تجربة إصغاء عميقة إلى قدر كبير من التأمين؛ حيث إنك تعرض نفسك لتكون عرضة للتأثر ، وهكذا تصبح سهل الاختراق ، ومن هنا ، فإن الأمر يحمل بمعنى ما نوعا من التناقض ، فمن أجل أن تكون صاحب تأثير ، تعين عليك أن تخضع للتأثر ، ويعنى ذلك أنه عليك أن تتفهم الآخر حقًا .

ولهذا السبب فإن العادات الأولى والثانية والثالثة ذات أساس راسخ بعيد المدى . إنها تمنحك الجوهر الباطنى الذى لايعتريه التغيير ، تعطيك المركز

الرئيسى الذى من خلاله يمكنك تناول أكثر الأشياء الخارجية تعرضا للاختراق فى سلام وقوة .

التشخيص قبل المداواة

على الرغم من صعوبته ومخاطره فإن محاولة الفهم أولا ، أو التشخيص قبل المداواة ، هو مبدأ صحيح فى الكثير من مجالات الحياة. إنه العلاقة الدالة على جميع المحترفين الحقيقين ، وهوأمر بالغ الحرج للأطباء وأطباء العيون حيث لن تثق أبدا فى وصفة طبيب مالم تثق أولا فى تشخيصه .

عندما كانت ابنتنا جونى فى الشهر الثانى من عمرها ، داهمها المرض فى يوم سبت ، وهو اليوم المخصص فى منطقتنا لمباريات كرة القدم حيث تستحوذ كلية على عقل كل فرد تقريبًا ، وكانت مبارة ذلك اليوم من الأهمية بمكان حيث احتشد له حوالى ٦٠٠٠٠ مشاهد ، وكنت وزوجتى ساندرا نتوق إلى الذهاب ، إلا أننا لم نرغب فى ترك ابنتنا الصغيرة التى أصابنا ما انتابها من قيئ واسهال بالقلق .

وكان الطبيب المناوب رهن الاستدعاء – وهو ليس طبيب الأسرة يحضر المبارة، ولما ساءت حالة چينى ، دعت الحاجة للحصول على مشورة طبية .

قامت زوجتى ساندرا بالاتصال به عن طريق جهاز الاستدعاء الآلى «بيچر»، وتصادف أن كان ذلك فى وقت حرج من المباراة ، ولمست زوجتى فى صوته نبرة تنم عن التأهب للخدمة قائلا فى قوة « نعم ، ما الأمر ؟ »

« أنا زوجة الدكتور كوفى ، ونحن قلقون إزاء صحة ابنتنا چينى »

استفسر « ما هو الوضع ؟ »

وهنا شرحت له ساندرا الأعراض حيث قال: « حسنًا سأصف لك الدواء ، ما هى الصيدلية التى تتعاملين معها ؟ » .

ولدى إنهائها للمكالمة ، أحسست ساندرا أنها فى لهفتها لم تعط الطبيب البيانات كاملة ، غير أن ما أخبرته به كان كافيا، وسألتنى «هل تظن أنه أدرك أن چينى حديثة الولادة ؟ »

قلت لها . « أنا متأكد من هذا »

قالت ، « ولكنه ليس طبيب الأسرة ، ولم يسبق له علاجها أبدا . »

قلت « حسنا أنا شديد التأكد من أنه يعرف .»

لاذت ساندرا بالصمت ، ثم قالت فى النهاية ، ماذا سنفعل ؟

قلت ، « اطلبيه مرة أخرى »

قالت « بل اطلبه أنت »

وهكذا فعلت ، وقطع اتصالى به انغماسه فى المباراة مرة ثانية ، قلت له « هل كنت تدرك لدى إملائك الوصفة الطبية للصيدلية أن چينى تبلغ من العمر شهرين فقط ؟ »

قال مندهشا « لا لم أدرك ذلك . حسنا فعلت بالاتصال بى ثانية، سوف أغير فى الوصفة حالا . »

هكذا إذا لم تكن لديك الثقة فى التشخيص فلن تحوز الثقة فى العلاج

وينطبق المثل أيضا على مجال المبيعات ، فمندوب المبيعات الكفء يحاول فهم الاحتياجات أولا، واهتمامات ، وموقف العميل ، فمندوب المبيعات غير المحترف يبيع السلعة ، وأما الاحترافى فإنه يبيع الحلول للاحتياجات والمشكلات ، وهما نهجان شديدا التباين، فالمحترف يتعلم كيف يشخص ، وكيف يتفهم ، كما يتعلم أيضا كيف يربط احتياجات الناس بمنتجاته وخدماته ، كما أن لديه من الاستقامة ما يستطيع معه قول: « إن المنتج الذى أبيعه أو الخدمة التى أقدمها لن تفى بما تحتاجه »، هذا إن كانت كذلك .

كذلك فإن التشخيص قبل المداواة ذو أهمية رئيسية في مجال القانون . فالمحامي المحترف يقوم أولا بتجميع الحقائق ليتفهم الموقف ، وليفهم التشريعات والسوابق قبل أن يشرع في تحضير القضية ، والمحامي الجيد يكتب مرافعته هو في معظم الأحيان ، من موقع محامي الخصم قبل أن يكتب مرافعته هو.

ويصدق هذا الشعار أيضا في مجال تصميم المنتجات ، فهل يمكنك تخيل أن شخصا ما في شركة ما يقول « دع هذا البحث عن أذواق المستهلكين تذره الرياح . هيّا إلى العمل في المنتج »، وبكلمات أخرى فإنه يدعو إلى طرح فهم توجهات المستهلكين وعاداتهم جانبا – والانغماس فقط في تصميم المنتج، وهذا توجه لن يحالفه النجاح قط .

والمهندس الكفء سيعمل أولا على تفهم القوى والضغوط الفعلية قبل أن يعمل في تصميم الجسر، والمدرس الكفء سوف يقيم تلامذته في الفصل قبل أن يعلمهم ، والطالب الكفء سوف يفهم قبل أن يطبق، والأب الكفء سوف يفهم قبل أن يقدر أو يحكم ، والمفتاح للحكم الصائب يكمن في الفهم ، أما القفز إلى الحكم أولا ، فلن يوفر للإنسان الفهم الكامل .

حاول أن تفهم أولا ، ... مبدأ صحيح شديد الوضوح في جميع المجالات . إنه المبدأ الشامل والقاسم المشترك ، غير أنه قد يكون في أقوى حالاته في مجال العلاقات الشخصية الجماعية .

الاستجابات الأربع للسيرة الذاتية

نظرا لأننا نسمع من منظور سيرتنا الذاتية فإننا نميل *للاستجابة* بإحدى طرق أربع – أولها أننا نقيم – نوافق أو لا نوافق، ونستقصي – ونوجه أسئلة نابعة من إطارنا المرجعي ، وننصح – نسدي نصائح ترتكز على تجاربنا نحن ،

ونفسر – نحاول أن نكشف عن مكنون الناس ، لشرح دوافعهم ، وتصرفاتهم ، تأسيسا على دوافعنا وتصرفاتنا .

وتأتى هذة *الاستجابات* إلينا بشكل طبيعى ، فهى النصوص التى نرتبط بها فى عمق ، ونحيا فى أفلاك نماذجها طول الوقت ، ولكن كيف لها أن تؤثر على قدرتنا للفهم الحقيقى؟

فإذا ماكنت أحاول الاتصال مع ابنى فهل يمكن له أن يشعر بالحرية ليكشف لى عن ذات نفسه فى الوقت الذى أقوم فيه بتقييم كل شئ يقوله قبل أن يوضح لى حقيقته ؟ هل أمنحه هذا التنفيس المعنوى ؟

وكيف يكون شعوره عندما أستقصى ؟ فالاستقصاء هو العزف على أوتار عشرين سؤلا ، إنه محكوم بسيرتى الذاتية ، وينم عن السيطرة وعن الغزو ، كذلك فإن الاستقصاء يتأثر بالمنطق ، ولغة المنطق تختلف عن لغة الأحاسيس والعواطف . إن بوسعك أن تثير ما تشاء من أسئلة طوال يومك ثم لا تكتشف ما هو مهم حقا لشخص ما، وهذا الاستقصاء المستمر أحد أهم الأسباب التى تحول دون تقارب الآباء مع أبنائهم .

« كيف تسير الأمور يا بنى ؟ »

« على خير حال »

« حسنا ، ماذا كان يحدث مؤخرا ؟ »

لاشئ »

« إذًا ما هى الأخبار المهمة بالمدرسة ؟ »

« لاشىء تقريبا »

« وما هى خططك لعطلة نهاية الأسبوع ؟ »

« لا أعرف »

إنك لا تستطيع أن تنزعه من مكالمة هاتفية يجريها مع أصدقائه، ولن يزيد ما يعطيك إياه عن إجابة فى كلمة أو اثنتين ، إن منزلك ليس سوى مهجع يجد فيه الطعام والمأوى ، ولكنه لايتشارك فيه أبدا ، ولا ينفتح مطلقا.

وإذا ما بحثت الأمر فى أمانة، فما الذى يدفعه إلى ذلك إن كان فى كل مرة يفتح لك فيها عن دخائله الرقيقة، فإنك لا تتوانى عن سحقها بغلظة الأفيال بتكرار *نصائحك الذاتية* من منطلق لقد قلت لك كذا وكذا وكذا.

إننا شديدو الالتصاق بتلك *الاستجابات النصوصية*التى لا تتحقق حتى من مجرد توقيت استخدامها. لقد قمت بتدريس هذا المفهوم لآلاف من الأشخاص عبر ندوات فى مختلف أنحاء البلاد، ولم ننجح مرة واحدة فى هزهم من الأعماق كلما قمنا بتجسيد تمثيلى لمواقف من الاستماع التعاطفى واستماعهم فى نهاية المطاف إلى النماذج النمطية لاستجاباتهم .غير أنهم حينما بدأوا فى رؤية كيف يستخدمون بشكل طبيعى، وفى تعلم كيف يستمعون بتعاطف فقد لمسوا النتائج المبهرة التى حققها الاتصال، ويعتبر الكثيرون أن عادة حاول أن تفهم أولا هى أكثر العادات السبع إثارة وأقربها إلى التطبيق الفورى .

دعنا الآن نلقى نظرة على نموذج نمطى للاتصال بين أب وابنه المراهق تدبر كلمات الأب فى ضوء الاستجابات الأربع المختلفة التى تحدثنا عنها توا.

ولدى ، أبى لقد وجدتها إن المدرسة لا تساوى شروى نقير»

« ما الأمر يابنى؟ » (استقصاء)

« إنها غير عملية على الإطلاق . إننى لا أفيد منها البتة»

«حسنا ، إنك لا تستطيع بعد معرفة فوائدها يابنى لقد أحسست بنفس الشعور حينما كنت فى مثل عمرك ، وأتذكر كيف كنت أعتبر الحصص

المدرسية مضيعة للوقت . ولكن هذه الحصص أصبحت أكبر سند لى بعد ذلك عليك بالاستمرار فى المدرسة وامنحها بعض الوقت» (النصح)

«لقد أعطيتها عشر سنوات من عمرى! هل تستطيع أن تذكر لى كيف ستفيدنى س+ص مثلا كمهندس ميكانيكى؟»

«مهندس ميكانيكى ؟ لا بد أنك تمزح » (التقييم) « لا . لست أمزح انظر إلى يوسف . لقد هجر المدرسة وعمل فى مجال السيارت إنه يربح كثيرا . إن هذا هو التصرف العملى»

«قد يبدو الأمر كذلك حاليا . ولكن بعد انقضاء عدة سنوات سيتمنى يوسف لو كان قد استمر فى المدرسة. إنك لا ترغب فى أن تكون مهندسا ميكانيكيا . إنك تحتاج إلى تعليم لتعد نفسك لما هو أفضل من هذا » (النصح)

«لا أعرف، ولكن يوسف أصبح فى وضع جيد»

«انظر يا بنى هل حاولت جهدك حقا؟» (الاستقصاء، النصح)

«لقد مكثت سنتين حتى الآن فى المرحلة الثانوية، ولا شك أننى حاولت . إنها ليست سوى مضيعة لوقت»

«إنها مدرسة مرموقة للغاية، يا بنى . عليك أن توفيها بعض حقها » (النصح، التقييم)

«حسنا ، إن الأولاد الآخرين يشعرون مثلما أشعر هل تدرك مدى التضحيات التى قدمتها أنا ووالدتك لكى تصل إلى حيث أنت الآن؟ ليس بوسعك أن تترك الدراسة بعد تلك المرحلة التى قطعتها » (التقييم)

«إنى مدرك لتضحياتكما يا أبتى غير أن المدرسة لا تستحق العناء»

«انظر لعلك إذا ما كرست وقتا أطول فى أدء واجباتك، ووقتا أقل أمام جهاز التليفزيون ....» (النصح التقييم)

«اسمع يا أبتى إنها ليست جيدة وكفى . أوه ... لا عليك إننى لا أرغب فى الحديث بشأن هذا الموضوع بأى شكل»

من الواضح أن الأب كان حسن النية، وأنه كان يرغب فى المساعدة. ولكن هل خطا مجرد خطوة واحدة للفهم الحقيقى؟

دعنا الآن نلقى نظرة أكثر تفحصا على الابن - ليس على كلماته فقط بل على أفكاره ومشاعره (والتى سوف نبينها أدناه فيم بين الأقواس) واالتأثير المحتمل لبعض الاستجابات النمطية للسيرة الذاتية لوالده.

«ولدى أبى لقد وجدتها إن المدرسة لا تساوى شروى نقير»

(أريد أن أتحدث معك، أن أحظى *باهتمامك*)

« ما الأمر يا بنى ؟» (أنت مهتم ! هذا *حسن* !)

«إنها غير عملية على الإطلاق. إننى لا أفيد منها البتة.» (لدَىَّ مشكلة مع المدرسة، وأحس بشعور بغيض.)

«حسنا، إنك لا تستطيع بعد معرفة فوائدها يا بنى. لقد أحسست بنفس الشعور حينما كنت فى مثل عمرك» (أوه، لا، وهنا يأتى *الفصل* الثالث من السيرة الذاتية للأب. إن هذا ليس ما أرغب فى *الحديث* بشأنه. لست أهتم حقيقة بعدد الأميال التى عانى فى اجتيازها عبر الثلوج ليذهب إلى المدرسة بدون أية أحذية. إنى أريد أن أصل للب المشكلة.) «أتذكر كيف كنت أعتبر الحصص المدرسية مضيعة للوقت. ولكن هذه الحصص أصبحت أكبر سند لى بعد ذلك. عليك بالاستمرار فى المدرسة، وامنحها بعض الوقت» (لن يحل *الوقت* مشكلتى. كم أود أن أخبرك. كم أرغب فى أن ألفظها.)

«لقد أعطيتها عشر سنوات من عمرى ! هل تستطيع أن تذكر لى كيف ستفيدنى س + ص مثلا كمهندس ميكانيكى ؟»

«مهندس ميكانيكى ؟ لابد أنك تمزح» (إنه لن يحبنى إذا *أ*صبحت مهندسا ميكانيكيا، وهو لن يحبنى إن لم أكمل المدرسة. يجب علىّ أن *أ*برر ما قلته.)

«لا، لست أمزح. انظر إلى يوسف. لقد هجر المدرسة وعمل فى مجال السيارات. إنه يربح كثيراً. إن هذا هو التصرف العملى»

«قد يبدو الأمر كذلك حالياً. ولكن بعد انقضاء عدة سنوات سيتمنى يوسف لو كان قد استمر فى المدرسة» (أوه، أيها الولد ! هنا تأتى المحاضرة *السادسة عشر حول قيمة التعليم.*) «إنك لا ترغب فى أن تكون مهندسا ميكانيكيا.» (كيف عرفت ذلك، يا أبى ؟ هل حقيقة لديك أى فكرة عما أريد ؟) «إنك تحتاج إلى تعليم لتعد نفسك لما هو أفضل عن هذا.» «لا أعرف، ولكن يوسف أصبح فى وضع جيد.» (إنه ليس فاشلا. إنه لم يكمل مدة *د*راسته ولم يفشل.)

« انظر يا بنى، هل حاولت جهدك حقا ؟.» (إننا نضرب أخماسا فى أسداس، يا أبى. فقط لو استمعت إليَّ، إننى أحتاج حقيقة لأن أتحدث معك حول شئ مهم.)

«لقد مكثت سنتين حتى الآن فى المرحلة الثانوية، ولا شك أننى حاولت. إنها ليست سوى مضيعة للوقت.»

«إنها مدرسة مرموقة للغاية، يا بنى. عليك أن توفيها بعض حقها.» (هذا عظيم. إننا نتحدث حول المصداقية. أود لو أمكننى التحدث *عما* أريد أن أتحدث عنه.)

«حسناً، إن الأولاد الآخرين يشعرون مثلما أشعر.» (أصبح لى بعض المصداقية، أيضاً. لست *أبلها*.)

«هل تدرك مدى التضحيات التى قدمتها أنا ووالدتك لكى تصل إلى حيث أنت الآن ؟» (آه – أوه .. هــــا قد جاءت رحلة التحميل بالذنب .. فلعلنى أبله. إن المدرسة عظيمة، وأبى وأمى عظيمان، وأنا أبله.) «وليس بوسعك أن تترك الدراسة بعد تلك المرحلة التى قطعتها.»

«إنى مدرك لتضحياتكما يا أبتى، غير أن المدرسة لا تستحق العناء» (إنك لا تدرك الأمر)

«انظر، لعلك إذا ماكرست وقتا أطول فى أداء واجباتك، ووقتا أقل أمام جهاز التلفاز ....» (ليست هذه هى المشكلة يا أبتى. إنها *ليست* كذلك مطلقا! إننى لن أستطيع أن أخبرك. لقد كنت مغفلا إذ حاولت.)

«اسمع يا أبتى .. إنها ليست جيدة وكفى، أوه ... لا عليك!

إننى لا أرغب فى الحديث بشأن هذا الموضوع بأى شكل»

هل ترى الآن كم نكون محدودين حينما نحاول فهم شخص آخر على أساس الكلمات فقط، خاصة إذا ما كنا ننظر إلى هذا الشخص من خلال عدساتنا نحن ؟ هل تستطيع أن ترى كيف أن استجاباتنا وفقا لسيرتنا الذاتية تقيدنا بالنسبة لشخص يحاول فى جدية أن يحملنا على فهم سيرته الذاتية؟

إنك لن تستطيع مطلقا الولوج إلى داخلية شخص آخر، وأن ترى العالم كما يراه هو، إلا إذا امتلكت الرغبة الخالصة، وقوة الشخصية الذاتية، والرصيد الإيجابى فى بنك الأحاسيس، إضافة إلى مهارات الاستماع التعاطفى لفعل ذلك.

وتتضمن المهارات، التى هى بمثابة قمة جبل ثلج الاستماع التعاطفى، أربع/ مراحل تطويرية.

أول هذه المراحل وأقلها فعالية هو *محاكاة المضمون* وتلك هى المهارة التى يتم تعلمها فى عملية الاستماع «النشط» أو «التعبيرى». وبدون الأخلاقيات الشخصية والعلاقات، فإنه عادة ما يلحق الإهانة بالناس، ويجبرهم على إنهاء الأمر. وعلى كل حال، فهى مهارة المرحلة الأولى: لأنها على أقل تقدير تدفعك إلى الاستماع لما يقال.

ومحاكاة المضمون أمر يسير، فما عليك سوى الاستماع إلى الكلمات التى تخرج من فم شخص ما وترديدها . إنك لاتكاد حتى مجرد استخدام عقلك البتة.

« ولدى ، أبى لقد وجدتها ! إن المدرسة لاتساوى شروى نقير »

« لقد وجدتها . إنك تظن أن المدرسة لاتساوى شروى نقير »

لقد أعدت فى الأساس ترديد مضمون ما كان قد قيل ، إنك لم تقيم أو تستقصى أو تنصح أو تؤول . لقد بينت على الأقل أنك تنتبه إلى كلماته . ولكن لكى تفهم . يلزمك أن تفعل الكثير .

والمرحلة الثانية للاستماع التعاطفى أن تعيد « صياغة المضمون »

إنه أمر أكثر فاعلية ، ولكن يبقى محدودا فى إطار الاتصال اللفظى .

ولدى .أبى ، لقد وجدتها ! إن المدرسة لاتساوى شروى نقير »

إنك لاترغب فى الذهاب إلى المدرسة بعد الآن »

فى هذه المرة أنت صغت ما يعنيه بكلماتك أنت . فالآن أنت تفكر فيما قاله ، غالبا بالجانب الأيسر ، جانب التعقل والمنطق من المخ .

وتحملك المرحلة الثالثة إلى الفعل أنك « تعبر عن *االمشاعر* »

« ولدى ، أبى لقد وجدتها . إن المدرسة لاتساوى شروى نقير »

« إنك تشعر بإحباط حقيقى »

وهنا ، فإنك لا تولى اهتماما لما يقوله قدر اهتمامك بالطريقة التى تشعر بها إزاء ما يقوله ، وتتضمن المرحلة الرابعة كلا من المرحلتين الثانية والثالثة . إنك لن « تعيد صياغة المضمون وتعبر عن المشاعر » .

« ولدى ، أبى ، لقد وجدتها ! إن المدرسة لاتساوى شروى نقير »

«إنك محبط حقيقة إزاء المدرسة ». الإحباط هو الشعور ، والمدرسة هى المضمون ، إنك تستخدم كلا جانبى مخك لكى تفهم كلا جانبى حديثه .

والآن فإن مايحدث حينما تستخدم مهارات المرحلة الرابعة للاستماع التعاطفى لايمكن تصديقه حقا، ولدى سعيك الجاد لتفهم ، ولدى إعادتك صياغة المضمون وتعبيرك عن المشاعر ، فإنك تمنحه التنفيس المعنوى. كذلك فإنك تساعده أيضا على أن يعمل من خلال أفكاره ومشاعره وكلما زادت ثقته فى إخلاص رغبتك فى الاستماع والفهم الحقيقيين ، فإن الحاجز الفاصل بين ما يعتمل داخل نفسه وبين ما يتصل به فعلا ، معك سوف يتلاشى ، فاتحا المجال للتدفق مابين روحين، إنه لم يعد يفكر ويشعر بطريقة ثم يتحدث بطريقة أخرى . لقد بدأ فى الثقة بك ، بأقصى مشاعره وأفكاره الدفينة .

« ولدى ، أبى لقد وجدتها ! إن المدرسة لاتساوى شروى نقير » (أريد أن أتحدث معك ، أن أحظى باهتمامك .)

« إنك محبط حقا بشأن المدرسة » (هذا صحيح ! هذا ما أشعر به)

« إننى هكذا بالتأكيد ، إنها غير عملية بالمرة إننى لا أفيد منها بشئ » «

إنك تشعر بأن المدرسة لاتقدم لك أى خير » (دعنى أفكر – هل هذا هو ما أعنيه؟»)

« حسنًا ياه . اننى لا أتعلم أى شيء يمكن أن يفيدنى . أعنى ، انظر إلى يوسف . لقد توقف عن الذهاب للمدرسة ويعمل فى مجال السيارات إنه يجمع المال. هذا هو الأمر العملى

أنت تشعر أن يوسف قد واتته الفكرة الصائبة حقا (*حسنا* ....)

« حسنا أظن ذلك بشكل ما ، إنه يجمع المال الآن حقا .

ولكن فى غضون أعوام قليلة ، أراهن أنه سوف ينهال على نفسه تقريعا » «إنك تظن أن يوسف سيشعر أنه اتخذ القرار الخطأ »

« يجب عليه أن يشعر بهذا . تأمل فقط ما الذى تركه وراء ظهره»

« أعنى أنك إذا كنت مفتقرا للعلم ، فلن تستطيع أن تصنع من نفسك شيئا فى هذا العالم »

« التعلم مهم وحقيقة »

« أوه نعم أعنى أنه مالم يكن لديك دبلوما ، وإذا لم تستطع أن تحصل على وظائف أو تلتحق بالجامعة ، فماذا سوف تفعل ؟

ليس أمامك سوى الانخراط فى التعليم »

« إنه مهم من أجل مستقبلك »

« نعم هو كذلك ... وهل تعرف شيئا؟

إننى أشعر بقلق حقيقى ، اسمع ، لا تقل شيئا لوالدتك ، هل تفعل ؟ »

« إنك لا ترغب فى أن تكتشف أمك الأمر »

« حسنا ، ليس هكذا بالضبط . أوه .. أظن أنه يمكنك إخبارها . إنها ستكتشف الأمر على كل حال .انظر! لقد دخلت هذ الاختبار اليوم ، إنه اختبار قراءة ، ولقد قالوا لى يا أبى: إن قراءتى من المستوى الرابع ».

المستوى الرابع ! وما زلت فى أولى المرحلة الثانوية !

كم هو فرق حقيقى ذلك الذى يصنعه التفهم . إن جميع النصائح الحسنة فى العالم لن تساوى حتى مجرد صفقة من البقول ما لم تكن معنية بالمشكلة الحقيقية ولن تستطيع أن تصل إلى المشكلة إذا ما كنا مسلمين أنفسنا لهذه الدرجة من الذاتية الشخصية ، لتصوراتنا الذهنية الخاصة ، ومن أننا لم نخلع عنا نظارتنا لفترة طويلة كافية لأن نرى العالم من وجهة نظر أخرى .

ولسوف أرسب يا أبى . أظن أنه إذا صح أننى سأرسب يجدر بى أن أترك المدرسة . ولكنى لا أريد تركها »

« أنت تشعر بالتمزق . إنك فى وسط دوامة .»

« ما الذى تظن أنه يجب علىَّ فعله يا أبى .»

* * *

لقد استطاع هذا الأب ، بسعيه إلى الفهم أولا ، أن يقلب مناسبة المعاملة التبادلية إلى مناسبة التحول، فبدلا من أن يتعامل فى اتصاله على المستوى السطحى، مستوى مجرد أداء المهمة ، فقد أوجد موقفا يستطيع من خلاله الآن أن يكون له تأثير تحويلى ، ليس فقط على ابنه بل على علاقته به، وبتنحيته لسيرته الذاتية جانبا وسعيه الحقيقى لأن يفهم أولا ، فقد أودع وديعة ضخمة فى « رصيد بنك الأحاسيس » وضخ فى ابنه القوة لأن يكون أكثر انفتاحا ، طبقة بعد طبقة ، وصولا إلى لب الموضوع .

وهكذا أصبح الأب والابن معا الآن على نفس الناحية من المائدة فى

نظرتهما إلى المشكلة ، بدلا من تبادل كل منهم النظر للآخر على الجانب المقابل . لقد ولج الابن إلى سيرة أبيه الذاتيه سائلا النصيحة .

وحتى مع شروع الأب فى إسداء النصيحة ، فإنه مع ذلك يحتاج لأن يكون حساسا تجاه الاتصال مع ابنه، وطالما بقيت الاستجابة « منطقية » فإن الأب سيظل يوجه أسئلته، ويلقى بنصائحه بصورة فعالة . غير أنه فى اللحظة التى تصبح فيها الاستجابة *عاطفية* ، فعليه العودة فورا إلى الاستماع التعاطفى.

« حسنا أرى أن هناك أشياء قد يتوجب عليك مراعاتها »

« مثل ماذا يا أبى ؟»

« مثل حصولك على مساعدة خاصة فى مجال القراءة ولعل لديهم برنامجا تعليميا خاصا فى المدرسة الفنية »

« لقد استفسرت عن ذلك بالفعل يا أبى ويستغرق البرنامج ليلتين طوال ويوم السبت . إنه بذلك يستغرق وقتا طويلا ! »

ومع الإحساس *بالعاطفة* فى هذه الإجابة ، فان الأب يرجع إلى *الاستغراق*.

« إن هذا ثمن باهظ »

« إضافة لذلك يا أبى ، فلقد أخبرت طلبة الصف السادس أننى سأكون مدربهم »

« وأنت لاترغب فى التخلى عنهم »

« ولكننى أريد أن أخبرك بشئ يا أبى . إننى إذ تأكدت حقيقة من أن هذه الدورة التعليمية مفيدة لى فلسوف أحضرها كل ليلة، وسأعمل على اختيار

مدرب آخر للأولاد . »

« أنت تريد الحصول على المعاونة حقا ، ولكنك تشك فيما إذا كانت هذه الدورة مفيدة لك »

« هل تعتقد أنها ستكون كذلك يا أبى ؟ »

وهكذا فقد عاد الابن مرة أخرى ليكون أكثر انفتاحاً فعالاً و *منطقيا* . لقد فتح السيرة الذاتية لأبيه مرة أخرى وهكذا أتيحت للأب فرصة أخرى ليؤثر ويتحول.

وهناك أوقات لايحتاج فيها التحول إلى نصيحة خارجية، وعادة فإن الناس إذا منحو الفرصة لكى يكونوا منفتحين ، فإنهم يحلون خيوط مشكلاتهم وتبدو حلولها أمامهم واضحة أثناء ذلك .

وفى أوقات أخرى يكونون بحاجة إلى رؤية إضافية ومعاونة خارجية، ويكمن مفتاح الأمر فى السعى الصادق لما فيه صالح الشخص ، والاستماع التعاطفى وترك الشخص لمعرفة المشكلة والحل حسب قدرتة ووقته . إن الأمر أشبه ما يكون بنزع قشور ثمرة البصل طبقة وراء طبقة حتى الوصول إلى القلب الداخلى اللين .

حينما ينزع الناس إلى إلحاق الأذى حقا ، فى حين تنصت أنت حقا برغبة خالصة النقاء فى الفهم ، فلسوف تدهش لسرعتهم فى الانفتاح عليك . إن لديهم الرغبة فى الانفتاح، والأطفال يريدون بكل وسيلة الانفتاح ، ولأبويهم أشد مما لقرنائهم، إنهم سيفعلون ذلك إذا أحسوا أن أبويهم سيحبونهم دون قيد ولا شرط، وسيصبحون بعد ذلك مخلصين لهم دون إصدار الأحكام عليهم أو السخرية منهم .

إنك إذا حاولت الفهم حقا و دون نفاق أو ضغينة ، فلسوف يعتريك ، فى أوقات ما ، ذهول حقيقى لهذا الكم من المعرفة والفهم اللذين لاتشوبهما أية

شائبة، واللتين سيتدفقان عليك من إنسان آخر ، ولن يكون ضروريا دائما أن تتحدث حتى يمكنك الفهم العميق ... بل إن الكلمات قد تقف أحيانا حائلا دون ذلك . ويعد ذلك أحد أهم الأسباب فى أن الأسلوب بمفرده لن يأتى بنتيجة ، إن هذا النمط من الفهم يتجاوز الأساليب ، فالأساليب التى تقف منعزلة بنفسها تعد عقبة فى هذا الصدد .

لقد تناولت فى بحثى مهارات الاستماع التعاطفى؛ نظرا لما لها من أهمية بالنسبة لأى عادة. إننا نحتاج لأن نكون أصحاب مهارات. ولكننى أعود إلى تكرار أن المهارات لن تكون فعالة ما لم تكن منبثقة عن «رغبة مخلصة» للفهم، حيث إن الناس يقاومون أية محاولة للسيطرة عليهم. وفى الوقع، فإنك إذا كنت تتعامل مع أناس ذوى صلة وثيقة بك، فمن المفيد إخبارهم بما تفعل.

«إننى أقرأ هذا الكتاب الذى يتناول الاستماع التعاطفى كما دعانى إلى التفكير فى علاقاتى معكم. لقد أدركت أننى لم أكن أستمع إليكم كما كان ينبغى، وإنى أرغب فى أن أفعل ذلك الآن. قد يكون الأمر صعب بالنسبة لى، ولقد أتجاوز فى بعض الوقت، ولكننى مصمم على إدراك النجاح. إننى مهتم بكم حقاً وأود أن أفهم، وأطلب منكم معاونتى» إن قيامك بالتأكيد على دوافعك هو ذخيرة ضخمة بالنسبة لك.

ولكن إذا كنت تفتقر إلى الإخلاص، أنصحك ألا تفعلها، فلقد يؤدى الأمر إلى الانفتاح وإلى إسقاط كل الحواجز الأمر الذى قد ينقلب ضدك، ويسبب لك الضرر إذا ما اكتشف الشخص المعنى أنك لم تكن مهتما حقيقة، وأنك لم تكن ترغب حقا فى أن تفهم، وأنك تركته يفضى بمكنون نفسه، والكشف عن أسراره، وإلحاق الأذى به. لقد أصبح على الأسلوب، قمة جبل الثلج، أن يبرز من القاعدة الواسعة الكامنة للأخلاق الشخصية.

يبدى بعض الأشخاص اعتراضًا على أن الاستماع التعاطفى يستنفد وقتاً طويلاً، وأنه قد يستغرق وقتاً طويلاً فى البداية إلا أنه يوفر وقتاً ضخماً بعد ذلك. إن أعظم ما يمكنك القيام به بكفاءة، إن كنت طبيباً، ورغبت فى أن تصف علاجاً ناجحاً هو أن تقوم بتشخيص دقيق، وليس بوسعك أن تقول: «إننى على عجلة من أمرى. ليس لدى وقت للتشخيص. فقط خذ هذا الدواء.»

أتذكر أننى كنت أقوم بالكتابة أثناء وجودى ذات مرة فى غرفة على الشاطئ الشمالى من أوهو فى هاواى حيث كان النسيم يهب عليلا، وقمت بفتح نافذتين واحدة أمامية والأخرى جانبية ـ حفاظاً على برودة الغرفة، وكان على الطاولة كم من الأوراق المكتوبة المرتبة فصلاً فصلاً.

وفجأة اشتد هبوب النسيم مما أدى إلى تطاير الأوراق. أتذكر حينئذ الشعور الطاغى بالضياع الذى انتابنى للخلط الذى أصاب الأوراق، خاصة أن بها صفحات غير مرقمة، وسرعان ما هرولت فى أنحاء الغرفة فى محاولة يائسة لاستعادتها. فى النهاية، أدركت أنه من الأفضل إنفاق عشر ثوانى لإغلاق إحدى النافذتين.

حقاً إن الاستماع التعاطفى يستغرق وقتاً، غير أنه لا يأخذ وقتاً أيا كان بقرب مما تأخذه العودة، وتصحيح حالات سوء الفهم عندما تكون قد قطعت بالفعل شوطاً طويلاً فى طريقك وعما يمكن أن يأخذه العمل من جديد، والعيش مع المشكلات التى لم يفصح عنها ولم يتم حلها، والتعامل مع النتائج الناجمة عن عدم توفيرك التنفيس المعنوى للناس.

إن المستمع التعاطفى الحصيف يستطيع أن يقرأ ما يدور فى الأعماق بسرعة، وأن يكتسب القبول، والتفهم الذى يشعر معه الآخرون بالأمان للانفتاح طبقة بعد طبقة حتى يبلغون ذلك الجوهر الباطنى الرقيق الذى تكمن فى طياته المشكلة الحقيقية.

إن لدى الناس الرغبة فى أن يكونوا مفهومين، وأيًّا ما كان الوقت الذى يستثمر من أجل هذا الغرض، فإن عوائده الزمنية ستكون أكثر طالما كنت تصدر فى عملك عن فهم دقيق للمشاكل وللموضوعات ومن الرصيد المتخم لبنك الأحاسيس الذى ينجم حال شعور الشخص بأن الآخر يفهمه فهما عميقاً.

الفهم والإدراك

كلما تعلمت أن تستمع فى تعمق للآخرين ، كلما اكتشفت اختلافات هائلة فى الإدراك . كما أنك ستبدأ فى تقدير ما يمكن أن يكون لتلك الاختلافات من تأثير لدى محاولة الناس العمل سويا خلال المواقف التى يعتمدون فيها على بعضهم البعض .

إنك ترى المرأة الشابة ، وأنا أرى السيدة العجوز ، وكلانا يمكن أن يكون صائباً .

إنك قد تنظر إلى الدنيا من خلال نظارات (رؤية) تركز على زوجك أو زوجتك ، فى حين أننى قد أنظر إليها من خلال عدسات تركز على المال عبر اهتماماتى الاقتصادية .

إنك قد تكون منسوخا على عقلية الوفرة ، فى حين قد أكون منسوخاً على عقلية الشح .

إنك قد تتناول المشاكل من خلال التصور الذهنى للجانب الأيمن من المخ المتسم بدرجة عالية من الرؤية البصرية ، والحدس الغريزى والقداسة ، فى حين قد أكون من الملتزمين بالجانب الأيسر ، وأتناولها من الناحية التتابعية ، والتحليلية واللفظية .

إن الاختلافات بين إدراكاتنا قد تكون شاسعة . ومع ذلك، فإننا كلنا عشنا مع تصوراتنا الذهنية لسنوات عديدة ، معتقدين أنها حقائق ،

ومجادلين فى شخصية أو الكفاءة العقلية لأى شخص لا يستطيع « أن يرى الحقائق » .

والآن ، ومع كل اختلافاتنا ، فإننا نحاول أن نعمل سوياً فى زواج ، فى وظيفة ، فى مشروع للخدمة العامة، لإدارة مواردنا وتحقيق إنجازاتنا ، وعليه كيف نقوم بهذا الأمر كيف لنا أن نتجاوز حدود إدراكاتنا الفردية حتى نتمكن من أن نتصل بعمق وحتى نتمكن من أن نتعامل فى تعاون مع الموضوعات، ونصل إلى الحلول التى يكون فيها المنفعة للجميع .

إن الإجابة تكمن فى العادة الخامسة . إنها الخطوة الأولى فى عملية (المنفعة للجميع) . حتى لو (وخاصة عندما) لم يكن الشخص الآخر منتمياً لهذا التصور الذهنى ، حاول أن تفهمه أولاً :

لقد أحرز هذا المبدأ نجاحاً بالغاً لأحد المدراء الذى كان قد شاركنى التجربة التالية .

« كنت أعمل مع شركة صغيرة كانت تخوض أنذاك مفاوضات مع مؤسسة مصرفية وطنية كبرى لإبرام عقد معها، وأرسلت هذه المؤسسة اثنين من محاميها من سان فرانسيسكو ، وكبير مفاوضيها من أوهيو ، وبعض الرؤساء من اثنين من أكبر بنوكها ليشكلوا فريقاً تفاوضياً من ثمانية أفراد ، وقررت الشركة التى أعمل معها أن يكون مبدأها إما الوصول إلى «المنفعة للجميع » أو لاشئ البتة. لقد كانت ترغب فى تحقيق زيادة ملموسة فى مستوى الخدمة والتكاليف غير أن طلبات تلك المؤسسة المالية الكبرى بارتباك بالغ .

« جلس رئيس شركتنا على طاولة المفاوضات وبدأ حديثه معهم بقوله: « إننا نرغب في أن تحرروا العقد بأنفسكم بالطريقة التى ترغبونها حتى نتأكد من

فهمنا لمتطلباتكم واهتماماتكم ، والتى سوف نستجيب لها جميعاً ، ثم نتحدث بعد ذلك فى الأسعار ».

« أصيب فريق المفاوضين بالذهول ، وتملكتهم الدهشة من أن الفرصة قد أتيحت لهم لكتابة العقد، واستغرق الأمر ثلاثة أيام لإنجازه.

وحين عرضوا العقد علينا قال لهم الرئيس ، «دعونا نتأكد الآن أننا نفهم ما تريدون ، ثم مضى فى قراءة العقد ، معيداً صياغة مضمونه معبراً عن المشاعر، حتى تأكد وتأكدوا معه من أنه فهم ما هو مهم بالنسبة لهم « نعم هذا صحيح .. لا ليس هذا هو ما قصدنا إليه هنا .. نعم لقد فهمت المقصد الآن ».

« وعندما توصل لفهم عميق لوجهة نظرهم ، بدأ فى شرح بعض ما يهمه من وجهة نظره .. حيث أصغوا إليه . كانوا مستعدين للاستماع. لم يكن هناك ما يدعو لفرض الإرادة . لقد تحول الجو السائد الذى بدأ رسمياً للغاية ، مفتقداً للثقة إلا قليلا ، بل ويكاد يكون عدائياً إلى بيئة خصبة مثمرة من التعاون المتبادل .

ولدى ختام المناقشات ، كان الخط الأساسى لتصريحات فريق التفاوض هو ، « إننا نريد أن نعمل معكم ، ونرغب فى إبرام هذه الصفقة أخبرونا فقط ما هو السعر الذى تريدون وسنوقع عليه» .

ثم ... اسع ليسهل فهمك

حاول أن تفهم أولاً .. ليسهل فهمك . إن معرفة كيف تكون مفهوماً هو الجزء الثانى من العادة الخامسة ، وهو على نفس القدر من الأهمية فى الوصول إلى حلول المنفعة للجميع، ولقد سبق لنا تعريف النضج بأنه التوازن بين الشجاعة ومراعاة شعور الآخرين. إن السعى للفهم يقتضى التدبر ، ويحتاج السعى لتكون مفهوماً إلى الشجاعة، وتقتضى المنفعة للجميع درجة

عالية من الصفتين، وهكذا يكون من المهم بالنسبة لنا فى حالات التعاضد مع الآخرين أن نكون مفهومين .

لقد كان لقدماء الإغريق فلسفة رائعة تضمنتها ثلاث كلمات مرتبة فى تتابع منهجى ، وهى (*Ethos, Pathos,and Logos*) . وأزعم أن تلك الكلمات الثلاث تحتوى على جوهر مبدأ السعى أولاً للفهم وتقديم صورة مؤثرة .

وكلمة (ethos) وتعنى ثقة الجماعة ، هى مصداقيتك الشخصية، هى الإيمان الذى يملكه الناس فى استقامتك وأهليتك . إنها الثقة التى يمكنك إشعاعها ، إنها رصيدك فى بنك الأحاسيس وكلمة (Pathos) وتعنى التعاطف، هى الجانب التوكيدى ـ إنها الإحساس. إنها تعنى أنك على خط التوافق مع الشحنة العاطفية التى يحملها اتصال شخص آخر، وكلمة (Logos) وتعنى العقل هى المنطق ، هو الجزء العقلانى فى منظومة العرض .

لاحظ الترتيب ، ثقة الجماعة ، التعاطف ، العقل ـ أى شخصيتك ، وعلاقاتك، ثم المنطق الذى يفلسف تقديمك أو عرضك لنفسك، وهذا يمثل تغييراً رئيسياً آخر للتصور الذهنى، وينجو معظم الناس ، خلال تقديمهم لموافقتكم إلى اللجوء مباشرة إلى العقل ، إلى منطق الجزء الأيسر من المخ ، الخاص بإخطارهم ، وهم يحاولون إقناع الآخرين بصلاحية المنطق دون أن يولوا اهتماماً أولاً بالثقة الجمعية والتعاطف .

كنت أعرف شخصاً على قدر كبير من الإحباط؛ نظراً لأن رئيسه كان منغلقاً على ما أحس هذا الشخص أنه أسلوب غير مثمر فى القيادة .

سألنى « لماذا لا يفعل شيئاً » لقد حدثته فى الأمر ، وهو مدرك له غير أنه لا يفعل شيئاً .

« حسنا . لماذا لا تقدم عرضاً فعالاً بنفسك؟ »

« لقد فعلت »

« ما هو تعريفك لكلمة « فعال » ؟ من ذا الذى يرسلونه ثانية إلى المدرسة حينما يخفق مندوب المبيعات فى بيع السلعة ؟ أهو المشترى ؟ إن فعال تعنى أنها تنجح . إنها تعنى الإنتاج والقدرة على الإنتاج (إ / ق إ) . هل أوجدت التغيير الذى ترمى إليه ؟ هل شيدت العلاقة أثناء العرض ؟

«وكيف كانت نتائج عرضك ؟ أقول لك: إنه لا يفعل شيئاً ـ إنه لا ينصت »

« إذن عليك بالقيام بعرض *فعال* . كان عليك أن تدخل إلى أعماق رأسه . كان عليك أن تخترق إطار عقله . كان عليك أن تظهر وجهة نظرك فى بساطة وبطريقة مرئية ، وأن تشرح البديل الذى يقف هو فى صفه بأفضل مما يقدر هو أن يفعله .

ولسوف يفرض عليك ذلك مزيدا من العمل الإضافى بالمنزل، فهل أنت تستعد لذلك .

« ولماذا يتعين علىّ أن أخوض غمار كل ذلك ؟ »

« فى كلمات أخرى ، إنك تريد منه أن يغير أسلوب قيادته بالكامل ولست ترغب فى أن تغير أنت من أسلوب عرضك ؟ »

« أظن ذلك »

« حسنا إذن . ما عليك سوى أن تقابل الأمر بابتسامة وأن تتعايش معه .

« لا أستطيع التعايش معه . إنه يهدد استقامتى »

« حسنا ، إذن فعليك بالمبادرة للعمل من أجل عرض فعال، وهذا يقع فى إطار دائرة تأثيرك ».

وفى الختام ، لم يستطع أن يفعلها ، حيث بدا أن الاستثمار أضخم مما يستطيع .

وشخص آخر كنت أعرفه أيضاً . كان أستاذاً جامعياً ، فكان راغباً فى دفع الثمن . سألنى ذات يوم « ستيفن » . لا أستطيع الوصول إلى الخطوة الأولى من أجل الحصول على التمويل الذى أحتاجه للبحث الذى أقوم به ، نظراً لأن البحث لا يتسق مع التوجه الرئيسى لما تسعى إليه هذه الإدارة .

وبعد مناقشة مستفيضة لموقفه ، اقترحت عليه القيام بعرض فعال مستخدماً ثلاثية الثقة والتعاطف والمنطق .

قلت له : إننى أعرف مدى إخلاصك ، وأن البحث الذى ترغب فى الاضطلاع به سيأتى بنتائج عظيمة . حاول أن تشرح البديل الذى تدعمه الإدارة بأفضل مما يستطيعون هم ، وأظهر أنك تفهمهم فهما عميقاً ، ثم قم فى حرص بشرح المنطق الكامن وراء طلبك ».

« حسنا سأحاول » « هل تريد أن تتدرب على الأمر معى ؟ » وكان راغباً فى ذلك ، ومن ثمَّ أخذنا استعدادنا لذلك، وفى بداية حديثه فى عرضه لفكرته قال : «دعونى أرى أولاً إن كنت أفهم ما هى أهدافكم ، وما هى أوجه القلق لديكم إزاء هذا العرض وإزاء مقترحاتى .»

وهكذا شرح أداء ذلك فى أناة وعلى تمهل، وفى غمار استغراقه فى العرض، مظهراً مدى عمق تفهمه واحترامه لوجهات نظرهم ، مال أحد كبار الأساتذة ناحية أستاذ آخر وأومأ إليه برأسه ، ثم قال لصاحبنا ، لقد كسبت قضيتك.

وهكذا فإنك إذا استطعت عرض أفكارك فى وضوح ، وتحديد ، ومصوراً للصور الذهنية، والأهم من كل ذلك ، فى إطار السياق - فى سياق الفهم العميق

لتصوراتهم الذهنية واهتماماتهم - فإنك ترفع من مصداقية أفكارك إلى حد معين .

إنك لا تحصر نفسك داخل « خصوصيتك » متحدثاً فى بلاغة ارتجالية لفظية متكلفة . إنك على فهم حقيقى . إن ما تعرضه قد يكون مختلفاً حقاً عما تكون قد اعتقدته أصلاً ؛ لإنك قد اكتسبت علما أثناء سعيك للفهم .

إن العادة الخامسة ترفعك إلى قدر أكبر من الدقة ، ومن الاستقامة فى عروضك . إن الناس يدركون ذلك ، ويدركون أنك تعرض الأفكار التى تؤمن بها من أعماقك ، موليا الاعتبار لجميع الحقائق ووجهات النظر المعروفة ، وهو ما سيعود بالفائدة على الجميع .

خطوة خطوة

تكمن قوة العادة الخامسة لكونها فى قلب « دائرة تأثيرك » وتقع العديد من عناصر مواقف التعاضد مع الآخرين داخل دائرة همومك - مثل المشكلات ، والخلافات ، والملابسات ، وغير ذلك من سلوكيات البشر ، وإذا ما ركزت طاقاتك عليها فلسوف تستنفدها دون أن تحقق سوى نتائج إيجابية طفيفة غير أن بمقدورك دائماً أن تحاول أن تفهم أولاً إن ذلك شئ فى نطاق قدرتك ، وبقيامك بهذا الأمر ، ومع تركيزك على دائرة تأثيرك فإنك تفهم الآخرين حقا وبعمق. إن استخدام المعلومات الدقيقة سيكون رهن إشارتك، وستصل إلى لب الأمور فى سرعة ، وستراكم من رصيد بنك الأحاسيس، وستمنح الناس التنفيس المعنوى الذى يحتاجون إليه لتتمكنوا من العمل سوياً فى فعالية .

إن ذلك هو منهج الاقتراب من الداخل إلى الخارج، وفى خضم انغماسك فيه راقب ما يحدث لدائرة تأثيرك، ونظراً لأنك تجيد الاستماع ، فستصبح ذا تأثير وبحيازتك لهذا التأثير ، ستكون ذا تأثير على الآخرين، وهكذا تبدأ دائرتك فى

التمدد ، وتوسع من قدرتك للتأثير على الكثير من الأشياء التى تقع فى نطاق «دائرة همومك »

لاحظ كذلك ما يحدث لك ، فكلما كان فهمك للآخرين أكثر عمقاً ، كلما ازداد تقديرك لهم ، وكلما ستشعر تجاههم بالتوقير، إن مس روح إنسان آخر هو كمثل السير على أرض مقدسة .

إن العادة الخامسة شئ يمكن لك أن تمارسه على التو، ويمكنك عند اتصالك التالى مباشرة مع شخص ما ، أن تنحى جانباً سيرتك الذاتية الشخصية، وأن تبدأ فى السعى للفهم بإخلاص، وحتى إذا ما رغب الناس عن الانفتاح لما يعانونه من مشاكل ، تستطيع أن تكون متعاطفاً معهم . إنك تستطيع أن تشعر بقلوبهم .

وتستطيع أن تشعر بما يؤذيهم ، وتستطيع أن تعبر عن ذلك بقولك: « أنت لست على مايرام اليوم » إنهم قد يلوذون بالصمت إزاء ذلك » ولكن لا بأس فقد أظهرت تعاطفك واحترامك .

لا تضغط عليهم ، بل كن صبورا، لكن ممتلئاً بالاحترام . لا شئ يحث الناس على التلفظ بمكنون أنفسهم قبل أن تبدى أنت التعاطف معهم . إنك تستطيع أن تتعاطف معهم بسلوكك طوال اليوم . إنك تستطيع أن تكون ذا فطنة، حساساً ، وذا إدراك ، وتستطيع أن تحيا خارج سيرتك الذاتية حينما يقتضى الأمر ذلك .

وإذا ما كنت على درجة عالية من الاستجابة الايجابية ، فبوسعك أن تخلق فرصا لأداء أفعال وقائية، وليس عليك أن تنتظر حتى يواجه ابنك أو ابنتك مشكلة بالمدرسة أو حتى تجد نفسك مضطراً للسعى لمحاولة الفهم أولاً لدى أول جلسة تفاوض تالية فى العمل .

بادر من الآن لتخصيص وقت لأطفالك ، واحدة وراء أخرى . أنصت إليهم ، تفهمهم . انظر إلى منزلك ، إلى الحياة المدرسية ، إلى التحديات والمشكلات التى تواجههم ، من خلال أعينهم هم . شيِّد رصيد بنك الأحاسيس . وفِّر لهم التنفيس المعنوى .

اخرج مع زوجتك بصفة دورية. تناول معها العشاء، أو مارسا عملا ما معاً تستمتعان به سوياً ، فليسمع كل منكما للآخر ، واسع إلى الفهم . انظر إلى الحياة من خلال عيون الآخر .

إن الوقت الذى أمضيه يومياًمع ساندرا لا يمكن أن أتنازل عنه مقابل أى شئ آخر ، وكما يسعى كل منا لفهم الآخر ، فإننا عادة لا نمارس فى الواقع مهارات الاستماع التعاطفى حتى تساعدنا على الاتصال مع أبنائنا .

كذلك فإننا نتشارك فى وجهات نظرنا المختلفة تجاه المواقف ، ونتدرب على أدوار لوسائل المعالجة الأكثر فعالية إزاء المشكلات العائلية الشائكة التى قد تنشب بين أفرادها .

فلقد أمثل دور ابن أو ابنة طالباً أن أتمتع بميزات خاصة حتى ولو لم أكن قد أوفيت بمسؤولية عائلية أساسية ، فى حين تمثل ساندرا دورها الحقيقى .

وهكذا نقوم بأدوارنا مرات ومرات محاولين تجسيد الموقف بطريقة واقعية للغاية حتى يمكننا تدريب أنفسنا على الثبات فى تشكيل وتعليم المبادئ السليمة لأبنائنا، ومن أكثر أدوارنا التمثيلية نجاحاً تلك التى نعيد فيها أداء مواقف سابقة صعبة أو مفعمة بالضغوط والتى قام خلالها أحدنا «بتفجيرها»

إن الوقت الذى تستثمره فى الفهم العميق لمن تحب من الناس يفرز مكاسب هائلة لدى الاتصالات المفتوحة، فإن كثيراً من المشكلات التى تنزل كالمصائب

على العائلات وحالات الزواج لا تجد وقتاً كافياً لأن تختمر وتنمو ، فالاتصال يصل إلى حد من الانفتاح الذى يقضى على المشكلات الكامنة وهى مازالت فى مهدها . كذلك فإن الاحتياطيات الهائلة من الثقة فى « رصيد بنك الأحاسيس » كفيلة بمعالجة المشكلات التي قد تثار.

وفى مجال العمل ، يمكنك أن تخصص زمنا من وقت لآخر لموظفيك تستمع إليهم وتفهمهم . قم بوضع نظم لحساب الموارد البشرية والمعلومات عن حاملى الأسهم فى مجال عملك من أجل الحصول على معلومات مرجعية أمينة ودقيقة على كافة المستويات من الزبائن والموردين والموظفين. اجعل من العنصر البشرى عاملاً مهما أسوة بالعامل المالى أو العامل التقنى . إنك ستوفر كمًا هائلاً من الوقت ، والطاقة والمال حينما تقيم اتصالاً بالمصادر البشرية فى العمل على كل المستويات. إنك تتعلم حين تنصت ، كما أنك تعطى من يعمل معك وعندك التنفيس المعنوى . إنك تبث فيهم الولاء الذى يتجاوز كثيراً المتطلبات المادية (ثمانية مقابل خمسة) اللازمة للوظيفة .

حاول أن تفهم أولاً . استبق نشوء المشكلات ، وقبل أن تحاول التقييم ووصف العلاج ، وقبل أن تحاول عرض أفكارك أنت - حاول أن تفهم أولاً . إنها عادة قوية فى التعاضد مع الآخرين بفعالية .

حينما يفهم كل منا الآخر فهما حقيقيا وعميقاً ، فإننا نفتح الباب أمام الحلول الخلاقة والبدائل الثلاثة، وهكذا فإن خلافاتنا لن تستمر كأحجار تعوق الاتصال والتقدم ، بل إنها بدلا من ذلك ستصبح الأحجار التى نطأ عليها وصولا للتضافر .

مقترحات للتطبيق

١ ـ اختر علاقة ما تشعر بأن رصيد بنك الأحاسيس الخاص بها فى دائرة الخطر. حاول أن تفهم، ثم دوِّن الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر ، وعند أول اتصال قل ، أنصت من أجل الفهم ، مقارنا ما تسمع مع ما دونته . ما مدى صحة افتراضاتك ؟ هل فهمت حقا وجهة نظر هذا الطرف ؟

٢ ـ تشارك مفهوم الاستغراق مع شخص آخر وثيق الصلة بك . أخبره أنك ترغب فى تجربة الاستماع الحقيقى للآخرين واطلب منه الإفادة بتعليقاته فى غصون أسبوع . كيف كان إنجازك ؟ ما مدى تأثيره فى مشاعر هذا الشخص ؟

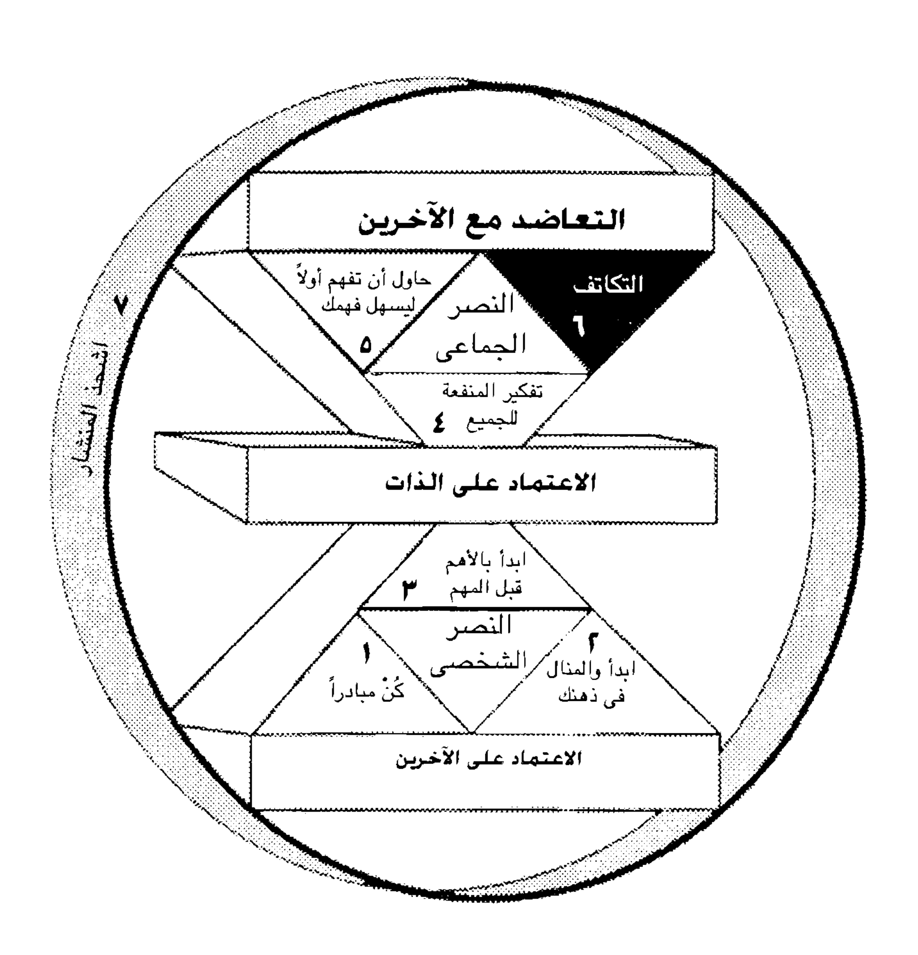
٣ ـ فى المرة القادمة التى تتاح لك فيها الفرصة لمراقبة الناس حين تتصل بهم سد أذنيك عن السماع لدقائق معدودة واكتف بالمراقبة . ما هى العواطف التى يجرى تبادلها والتى لا يعبر عنها بالكلمات فقط ؟

٤ ـ فى المرة القادمة التى تضبط فيها نفسك تمارس إحدى استجاباتك المنبثقة عن سيرتك الذاتية ـ التقصى ـ التقييم ـ النصح ، أو التأويل ـ حاول أن تغير من الموقف إلى وديعة عن طريق الاعتراف والاعتذار (آسف) لقد أدركت توا أننى لم أحاول حقا أن أفهم .. *هل* يمكن أن نبدأ ثانية ؟)

٥ ـ أسس عرضك القادم على التعاطف . صف وجهة النظر الأخرى بمثل أو أفضل مما يقوم به مؤيدوها ،.ثم اسع إلى أن تجعل وجهة نظرك مفهومة من خلال إطارهم المرجعى .

العادة السادسة

التكاتف مع الآخرين



مبادئ التعاون الخلاق

إنى أسترشد بأمل القديس

الوحدة فى المواقف الشائكة ،

التنوع ـ فى المواقف المهمة .

السخاء ـ فى كل المواقف .

من *الخطاب الافتتاحى للرئيس الأمريكى*

چورچ بوش

عندما استدعى سير ونستون تشرشل ليرأس المجهود الحربى لبريطانيا العظمى ، أشار إلى أن حياته كلها أعدته لتلك الساعة . وبنفس المعنى ، فإن ممارسة جميع العادات الأخرى تعدنا لعادة التكاتف أو التعاون الإبداعى .

إن التكاتف ، حينما نكون مفهومين على نحو صحيح ، هو أسمى الأنشطة فى الحياة كلها ـ هو الاختبار والتعبير الحقيقيين عن جميع العادات الأخرى مجتمعة .

وتبرز أسمى أشكال التكاتف الملكات الإنسانية المتفردة الأربع ، ودافع تحقيق المنفعة . ومهارات الاتصال التعاطفى ، إزاء أقسى التحديات التى تواجهها فى الحياة . إن ما ينتج يكاد يكون غالبا فى عداد المعجزات . إننا نبدع بدائل جديدة . شيئاً لم يكن له وجود قبل ذلك .

والتكاتف هو جوهر القيادة المرتكزة على المبادئ. إنها جوهر الأبوة المرتكزة على المبادئ . إنه يحفز ، يوحد ، ويطلق أعظم القوى الكامنة فى الإنسان ، إن جميع العادات التى سبق لنا شرحها تعدنا لكى نبدع معجزة التكاتف .

ما هو التكاتف؟ إنه يعنى ، فى التعريف المبسط أن الكل أكبر من حاصل جميع أجزائه . إنه يعنى أن العلاقة التى تربط ما بين الأجزاء وبعضها البعض هى جزء فى و من نفسها إنه ليس مجرد جزء فقط بل أكثر الأجزاء تحفيزاً ، وأكثرها تمكينا ، وأكثرها توحيداً ، وأكثرها إثارة .

كذلك فإن عملية الإبداع هى أشد الأجزاء إثارة للرعب؛ لأنك لا تعرف على وجه الدقة ما الذى سيحدث أو إلى أين ينتهى المطاف .

إنك لا تعرف ما هى الأخطار أو التحديات الجديدة التى ستصادفها .

إن الأمر يقتضى قدراً هائلاً من الأمن الداخلى حتى يمكن البدء بروح من المغامرة ، بروح من ارتياد المجهول ، بروح من الإبداع وبدون شك ، فإن عليك أن تهجر عالم الراحة فى مستقرك الرئيسى لتواجه عالماً كاملاً جديداً ومجهولا فى قفار البرية . إنك ستصبح من الطلائع ورواد المجهول . إنك ستنفتح على احتمالات جديدة ، ومجالات جديدة ، وقارات جديدة ، يتبعك على دربها الآخرون.

إن التكاتف كائن فى كل مكان فى الطبيعة. إنك إذا غرست نبتتين متجاورتين فإن الجذور تختلط ببعضها، وتحسن من نوعية التربة بما يجعل من نمو كلتا النبتتين أفضل مما إذا كان كل منهما بمفرده. إن الكل أكبر من حاصل مجموع أجزائه . إن الواحد زائد الواحد يساوي ثلاثة أو أكثر .

إن التحدى يكمن فى تطبيق مبادئ التعاون الخلاق ، الذى نتعلمه من الطبيعة ، فى مجال تعاملاتنا البيئية الاجتماعية، وتوفر حياة الأسرة العديد من الفرص لملاحظة التكاتف وممارسته .

إن الطريقة التى ينجب بها رجل وامرأة طفلا إلى الوجود هى تكاتفية فى ذاتها . إن جوهر التكاتف هو تقدير الاختلافات واحترامها ، والتشييد على نقاط القوة ، والتعويض عن نقاط الضعف .

من الواضح أننا نقدر الاختلافات الجسدية بين الرجال والنساء ، وبين الأزواج والزوجات . ولكن ماذا عن الاختلافات الاجتماعية ، والعقلية ، والعاطفية؟ ألا يمكن لتلك الاختلافات أن تكون أيضاً مصادر لإبداع أشكال جديدة ، ومثيرة من الحياة .

لإبداع بيئة ترضى حقا كل شخص ، وترعى احترام الذات

وتقدير النفس لكل شخص ، وتوفر لكل شخص فرصا للنضج فى إطار الاعتماد على الذات، ثم بالتدرج إلى التعاضد مع الآخرين ؟ ألا يمكن للتكاتف أن يخلق نصا ملزماً (دستورا) جديداً للجيل القادم - دستوراً أكثر تعرجاً للخدمة والمشاركة وأقل وقاية ، وأقل عدائية ، وأقل أنانية ، دستوراً جديداً للجيل القادم - دستوراً أكثر توجها للخدمة والمشاركة وأقل وقاية ، وأقل عدائية، وأقل أنانية ، يكون أكثر انفتاحاً ، وأكثر بثا للثقة ، وأكثر عطاءً ، وأقل سياسياً تمرساً وحماية يكون أجدر بنيل المحبة ، وبذل الرعاية وأقل قدرة على الاستحواذ وإصدار الأحكام ؟

الاتصال التكاتفى

حينما تتصل بشكل تكاتفى، فإنك بكل بساطة تفتح عقلك وقلبك وتعبيراتك لاحتمالات جديدة ، وبدائل جديدة ، وخيارات بديلة . ولقد يبدو أنك تنحى جانباً العادة الثانية (ابدأ والمنال فى ذهنك)

غير أنك ، فى الحقيقة تفعل العكس ـ إنك تنجزها . فعندما تنخرط فى اتصال إبداعى لن تكون متأكداً كيف ستمضى الأمور أو كيف ستبدو النهاية ، غير أنك ستكون مفعماً بإحساس داخلى من الإثارة والطمأنينة والمغامرة ، معتقداً أن الأمور ستكون أفضل كثيراً مما كانت قبل ذلك .. وهذا هو الهدف الذى يكون مستقراً فى ذهنك .

إنك تبدأ وأنت مؤمن بأن الأطراف المشمولة ستكتسب المزيد من البصيرة ، وبأن الإثارة المصاحبة لهذا التعلم والبعيدة المتبادلة ستخلق قوة دفع باتجاه اكتساب المزيد من الرؤى الثاقبة ، والتعلم والتطور .

وهناك الكثير من الناس لم يخوضوا أية تجارب فعلية للتعاون الإبداعى حتى على مستوى متوسط سواء فى حياتهم العائلية أو فى مجالات تعاملاتهم البيئية الأخرى . لقد تم تدريبهم وتنميطهم فى إطار الاتصال الدفاعى والحمائى أو فى إطار الاعتقاد بأن الحياة أو البشر الآخرين غير جديرين بالثقة، ونتيجة لذلك ، فإنهم لم يكونوا قط منفتحين على العادة السادسة ولتلك المبادئ .

ويمثل هذا إحدى كبريات المآسى الكارثية والضياع فى الحياة؛ لأن كمًّا ضخماً من القدرات يظل كامنا غير مستكشف ـ بعيداً عن أى تطور أو استخدام كلية، ويحيا الأشخاص البلداء (غير المؤثرين) أيامهم الواحد تلو الآخر دون استثمار امكاناتهم الكامنة ، وتقتصر ممارستهم للتعاون الإبداعى فى حياتهم على أنماط قليلة وهامشية .

ولقد تكون لهم ذكريات عن بعض التجارب الإبداعية غير المعتادة ربما فى مجال الرياضة ، حينما كانوا منغمسين فى فترة ما فى جو رياضى حقيقى، أو ربما كانوا منخرطين فى أحد مواقف الطوارئ حين تعاون الناس معا إلى درجة عالية غير معتادة منكرين لذواتهم ومتجاهلين دواعى الافتخار باذلين الجهد من أجل إنقاذ حياة شخص ما أو الوصول إلى حل لأزمة ما .

وتبدو مثل تلك الأحداث بالنسبة لكثيرين غير اعتيادية ، وغالبا خارجة عن السياق المعتاد للحياة ، بل ومن عداد المعجزات . غير أن الأمر ليس على هذا النحو ، فتلك الأشياء يمكن فعلها بصورة انتظامية ، وثابتة ، بل ويومية غالبا فى حياة الناس . غير أنها تتطلب درجة هائلة من الطمأنينة الشخصية والانفتاح وروح من المغامرة .

إن جميع الجهود الخلاقة تقريباً لا يمكن التنبؤ بها بشكل أو بآخر. إنها عادة ما تبدو غامضة ، قد تقتنصها أو تفتقدها ، وتخضع للتجربة والخطأ. وما لم يكن لدى الناس قدر كبير من التسامح مع الغموض ، وأن تتحقق طمأنينتهم من تمسكهم بالمبادئ والقيم الداخلية ، فإنهم سيكتشفون أن انخراطهم فى التجارب ذات المستوى الإبداعى العالى أمر يدعو إلى إثارة الأعصاب وتوليد البغض . وهؤلاء يكونون فى حاجة ماسة وضخمة للتماسك ، واليقين والقابلية للتنبؤ .

التكاتف فى فصل دراسى

بصفتى معلما ، فقد تولد لدى اعتقاد أن الكثير من الفصول الدراسية المتميزة أصبحت تترنح على شفا هاوية الفوضى، فالتكاتف يختبر ما إذا كان المعلمون والدارسون منفتحين حقا على المبدأ الذى يقر بأن الكل أكبر من مجموع أجزائه .

وهناك أوقات لا يعرف فيها المعلم أو الدارس على وجه اليقين ماذا يحدث . فى البدء ، يكون هناك جو آمن يسمح للناس أن يكونوا منفتحين حقيقة، وأن يتعلموا ، وأن ينصت كل منهم لأفكار الآخرين ثم تكتسح العقول نوبة عاصفة مفاجئة تخضع فيها روح التقييم لروح الإبداع ، والتخيل ، والعمل العقلى المتشابك ، وبعدها تبدأ ظاهرة غير اعتيادية على الإطلاق حيث يسود الفصل تحول كامل بفعل الإثارة الناجمة عن هذا الانطلاق الجديد ، والأفكار الجديدة .

والاتجاه الجديد الذى يصعب تحديده . إلا أنه يحظى فى الغالب بقبول الأفراد المنخرطين به .

فالتكاتف أشبه ما يكون بموافقة شاملة لجماعة ما على سند النصوص الحاكمة القديمة وكتابة نصوص أخرى جديدة .

ولن أنسى ما حييت ما حدث فى هذا الفصل الجامعى الذى كنت أضطلع بتدريسه فلسفة ونظم القيادة . كانت قد مضت حوالى ثلاثة أسابيع على بداية الفصل الدراسى حينما شرع أحد الحاضرين ، ونحن فى غمار العرض ، يتحدث عن تجارب شخصية بالغة القوة والتى كانت مفعمة للغاية بالعواطف ونفاذ البصيرة ، وعندئذ حطت على الفصل روح من التواضع والتوقير - توقير لذلك الشخص وتقدير لشجاعته .

وأصبحت هذه الروح أرضا خصبة لممارسة جهد تضافرى إبداعى خلاق وبدأ آخرون فى الإمساك بنفس الخيط والإفضاء بتجاربهم ورؤاهم ، بل وربما أيضاً بعضاً من شكوكهم الذاتية، وهكذا فقد حثت هذه الروح من الثقة الكثيرين لأن يطلقوا العنان لمكنوناتهم دونما قيود ، وبدلاً من أن يقوموا بعرض ما سبق لهم إعداده ، فقد تشجع كل منهم بالأفكار والرؤى العميقة للآخرين، وبدأوا فى خلق سيناريو جديد كلية بشأن ما قد يعنيه الفصل الدراسى بالنسبة لهم .

وإزاء ذلك وجدت نفسى منغمساً بعمق فى هذا العمل .

وفى الحقيقة ، فلقد كنت أقرب ما أكون للمنوم مغناطيسياً لما انطوى عليه من قدر كبير من السحر والإبداع ، ووجدت نفسى أتحلل تدريجياً من التزامى بالشكل الذى أردته للدراسة ، متحسساً إمكانات أخرى جديدة تماماً ، ولم يكن الأمر مجرد سباحة فى الخيال بل كان هناك إحساس من النضج والاتزان والمضمون التى تجاوزت إلى حد بعيد البنية والمخطط القديم .

وهكذا فقد خلفنا وراءنا المنهج القديم والكتب التى اشتريناها وخطط العرض ، وأنشأنا أهدافًا ومشروعات ومهاما جديدة .

وسادت بيننا روح من الإثارة الغامرة لما يحدث حتى إننا بعد مرور ثلاثة أسابيع أخرى ، تملكنا جميعاً شعور طاغ لأن نشارك الآخرين معنا فيما يحدث.

وقررنا أن نكتب كتابا يتضمن ما تعلمناه والرؤى الناقدة التى اكتسبناها فى الموضوع المقرر لدراستنا - مبادئ القيادة . لقد تبدلت المهام ، وبرزت مشروعات جديدة ، وتكونت مجموعات جديدة أيضاً، وانغمس الأشخاص يعملون فى جدية أكبر كثيراً مما كانوا سيفعلونه فى إطار المنهج الأصلى للفصل ، وتحدوهم فى ذلك مجموعة أسباب مختلفة للغاية .

وانبثقت من هذه التجربة ثقافة بالغة التفرد ، والتلاحم ، والتعاون الخلاق التى لم تصل إلى منتهاها بمجرد انقضاء الدراسة ولسنوات عديدة ، كانت الاجتماعات تعقد ما بين خريجى هذا الفصل ، بل إننا ، حتى الآن ، حينما يقابل بعضنا بعضاً ، فإننا نتحدث عما جرى بل ونحاول عادة أن نصف ما حدث وأسبابه . ومن الأمور المثيرة بالنسبة لى هو ذلك الوقت الوجيز الذى انقضى قبيل أن يتولد القدر الكافى من الثقة لإطلاق هذا التضافر الخلاق . وأعتقد أن ذلك يرجع إلى حد كبير إلى تلك الدرجة المناسبة من النضج التى كان هؤلاء الأشخاص عليها .لقد كانوا فى فصلهم الدراسى الأخير فى سنتهم الجامعية النهائية ، وأظن أنه كانت تحدوهم الرغبة فى أن يحصلوا على ما هو أكثر من مجرد خبرة تعليمية جيدة . لقد كانوا متشوقين لشئ جديد ومثير ، لشئ ذى معنى يستطيعون إبداعه .

لقد كانت « فكرة صادفت وقتها الملائم لهم » .

وإضافة لما سبق ، فلقد كانت الكيمياء مناسبة تماماً لقد أحسست أن خوض تجربة التضافر الإبداعى كانت أقوى من مجرد الحديث عنها ، وأن إحداث شئ جديد كان أكثر فعالية من مجرد قراءة نص قديم .

لقد انقضت علىّ أوقات ، مثل معظم الناس كما أعتقد ، كانت زاخرة بالتعاون الإبداعى ، أوقات كانت معلقة على تخوم الفوضى ، بل وانحدرت إليها لأسباب معينة . وللأسف ، فإن الأشخاص الذين اكتووا بنار مثل تلك التجارب كانوا يبدءون تجاربهم الجديدة التالية وهذا الفشل كامن فى عقولهم ، ومن أجل حماية أنفسهم منه ، كانوا يقطعون السبل فيما بينهم وبين التعاون الإبداعى .

إنهم أشبه ما يكونون بالإداريين الذين يضعون قواعد ونظماً جديدة تأسيساً على الإساءات التى تكيلها قلة من الأفراد داخل مؤسسة ما ، مقيدين بذلك الحرية والإمكانات الإبداعية للكثيرين - أو أشبه بالشركاء فى عمل الذين يتصورون أسوأ ما يمكن من الاحتمالات، ثم يدونونها فى وثيقة قانونية ، موجهين بذلك ضربة قاضية على كل روح للخلق ، والمغامرة ، واحتمالات التعاون الإبداعى .

وحينما أعيد التفكير فى العديد من تجاربى فى الاستشارات وتعليم المدراء، أستطيع القول، أن السمة الغالبة كانت تكاتفية دائماً تقريباً ، ولقد كانت هناك عادة لحظة مبكرة تقتضى قدراً كبيراً من الشجاعة ، ربما إلى درجة مفرطة من الصدق ، لمواجهة حقيقة داخلية معينة بشأن الفرد أو المؤسسة أو الأسرة والتى كان يتوجب حقيقة قولها ، غير أنها استنفدت شجاعة عظيمة وحبا صادقاً معاً حتى يمكن قولها ، وقد أعقب ذلك أن أصبح آخرون أكثر صدقا مع النفس وانفتاحاً ، وأمانة ، ثم بدأت ممارسة الاتصال الإبداعى التى تصبح فى العادة خلاقة أكثر وأكثر ، ثم تنتهى إلى رؤى صائبة ومخططات لم يكن أحد يتوقعها فى بداية الأمر .

وكما قال (كارل روجرز Carl Rogers) إن أشد الأشياء خصوصية هو أشدها عمومية، فكلما أصبحت أكثر إخلاصاً ، وتعبيراتك أشد صدقاً ، خاصة ما يتعلق بالتجارب الشخصية بل وما يساور النفس من شكوك ، كلما ازداد الناس إشارة إلى تعبيراتك ، وأكثر إحساساً بالأمان لكى يعبروا عن أنفسهم ، وهذا التعبير يقوم بالانعكاس بدوره على روح الشخص الآخر ، وبذا يتخلق التآلف الإبداعى الحقيقى ، مفرزاً رؤى نافذة ومكتسبات جديدة وشعورا بالإثارة والمغامرة تعمل بدورها على استمرارية العملية وهكذا يبدأ الناس فى التعامل مع بعضهم البعض فى أنصاف جمل ، غير مترابطة أحياناً ، إلا أنهم كانوا يفهمون بسرعة ما يعنيه الآخرون ، وأعقب ذلك بروز عوالم كاملة جديدة من رؤى عميقة ، ومدركات جديدة ، تصورات ذهنية جديدة تعمل على تأكيد الخيارات ، كما تبرز بدائل جديدة تحظى بالتفكير فيها . وعلى الرغم من أن هذه الأفكار الجديدة تبقى بين حين وآخر معلقة فى الهواء ، فإنها عادة ما ترسو إلى نهاية عملية ومفيدة .

التكاتف فى مجال العمل

لقد مررت بتجربة تكاتفية ممتعة زاخرة بالمعانى حينما كنت منغمساً مع عدد من معاونى فى وضع رسالة الحياة لمؤسستنا، وقد توجه الغالبية العظمى من العاملين بالشركة إلى أحد المرتفعات الجبلية حيث أحاطت بهم المناظر الطبيعية الخلابة ، حيث شرعنا فى تسطير مسودة أولية والتى اعتبرها بعضنا نموذجاً ممتازاً لرسالة الحياة .

كان الاتصال بين الأعضاء يتسم فى بداية الأمر بالاحترام ، والتأنى واستشراف التوقعات المستقبلية . غير أنه بمجرد الخوض فى مختلف البدائل ، والاحتمالات والفرص التى تنتظرنا ، بدأ الأعضاء فى التحدث دونما قيود فى إخلاص ، والتعبير بصوت عالٍ عما يدور فى أذهانهم ، وهكذا فإن مفردات

رسالة الحياة فتحت السبل أمام المشاركة الجماعية الحرة ، وتراكما تلقائياً للأفكار . كان الأفراد يشتعلون بالحماسة الصادقة وبالشجاعة ، وهكذا انتقلنا من مرحلة الاحترام والتفهم المتبادل إلى مرحلة الاتصال التكاتفى الإبداعى الخلاق .

كان كل واحد منا يشعر بما يجرى . كان شيئاً مثيراً ، وعندما بلغ الاتصال ذروة النضوج ، بدأنا من جديد فى صب رؤانا الجمعية التى توصلنا إليها على هيئة كلمات ، كانت كل منها تعنى بالنسبة لكل واحد من المشاركين معنى محددا ومفهوماً إلزامياً .

وفيما يلى نص رسالة الحياة للمؤسسة :

« إن رسالتنا تمكين الأشخاص والمؤسسات من زيادة قدراتهم على الأداء بدرجة ملموسة من أجل تحقيق أهداف سامية من خلال التفاهم وممارسة القيادة المرتكزة على المبادئ ».

ولقد حفر هذا الجهد التكاتفى الذى أدى إلى التوصل لرسالة الحياة الخاصة بمؤسستنا لنفسه مكانا فى قلوب وعقول كل من كان هناك ، كما أنه مثَّل لنا إطاراً مرجعياً لما نحن بصدده ، إضافة أيضًا لما نحن بعيدون عنه .

وقد عايشت أيضاً تجربة تكاتفية أخرى على مستوى رفيع حينما قبلت دعوة لأن أقوم بدور المحفز (العامل المساعد) للموارد والمناقشات فى الاجتماع التخطيطى السنوى لإحدى كبرى شركات التأمين ، وقبيل شهور عديدة من هذا الاجتماع ، تقابلت مع اللجنة المسؤولة عن التجهيز والإعداد لهذا الاجتماع الذى كان سيستغرق يومين وكان من المفترض أن يضم جميع أفراد نخبة المدراء التنفيذيين ، وأخبرتنى اللجنة أنه من المتعارف عليه فى مثل هذه الاجتماعات تحديد أربعة أو خمسة موضوعات رئيسية من خلال الاستبيانات ،

والمقابلات الشخصية ، وأن يقوم المدراء بتقديم مقترحات بديلة ، فكانت الاجتماعات السابقة تنطوى بشكل عام على مداخلات تتسم بالاحترام ، وإن انحدرت أحيانا إلى معارك دفاعية ذاتية تحت لواء الكسب أو الخسارة ، وعادة ما كانت تلك المعارك متوقعة ، وخالية من الإبداع ، ومثيرة للضجر .

وأثناء حديثى مع أعضاء اللجنة عن قوة التكاتف الخلاق كان يبدو أنهم يستشعرون وجوده ، ثم وافقوا ، مع قدر كبير من الخوف ، على تغيير النموذج التقليدى للحوارات.

وهكذا فقد طلبوا من العديد من المدراء ، إعداد « أوراق بيضاء » غفلة من التوقيع ، فى كل من الموضوعات ذات الأهمية الأولى ، ثم طلبوا من جميع المدراء الانكباب كلية على تلك الأوراق قبل وقت مبكر من الاجتماع حتى يتمكنوا من فهم الموضوعات ومختلف وجهات النظر ، وكان عليهم الحضور إلى الاجتماعات وهم مستعدون للاستماع أكثر من التحدث أو مستعدون للابتكار والتعاون أكثر من حماية والدفاع عن أنفسهم .

وهكذا أنفقنا نصف اليوم الأول من الاجتماعات فى تعليم المبادئ وممارسة مهارات العادات الرابعة والخامسة والسادسة ، فى حين استغرق التكاتف الإبداعى النصف الثانى من اليوم .

كانت انطلاقة التكاتف الإبداعى متعذرة على التصديق . لقد حلت الإثارة محل الملل ، وأصبحت الجماعة تتبادل التأثير على بعضها البعض بأقصى حد من الانفتاح مما ولد رؤى جديدة وخيارات مستحدثة، وفى ختام الاجتماع تبلور مفهوم جديد كلية عن طبيعة التحدى المركزى الذى تواجهه المؤسسة ، وهكذا أصبحت الورقة البيضاء كمًّا مهملا ، وتم تجاوز الخلافات التى وضعت فى حجمها الحقيقى وبدأت رؤية جماعية مشتركة جديدة فى التكون .

ومن خصائص التكاتف أنه بمجرد انغماس الأفراد فى خوض تجربته ، فإنهم لن يعودوا أبداً مثلما كانوا قبله ... لقد عرفوا إمكانية ما تنطوى عليه مغامرات مماثلة أخرى فى انفتاح العقل على المستقبل .

ولقد بذلت عدة محاولات لإعادة خلق تجربة تكاتفية ما بعينها غير أن ذلك لم يحرز نجاحاً قط تقريباً . ومع ذلك ، فإن الغرض الجوهرى وراء الجهد الخلاق يمكن استرجاعه مرة أخرى ، ومثلما تقول فلسفة الشرق الأقصى ، «إننا لا نسعى لتقليد أساتذتنا بل نسعى بالأحرى وراء ما كانوا يبغونه » فإننا لا نسعى لتقليد التجارب التكاتفية الإبداعية السابقة ، بل نسعى بالأحرى وراء تجارب جديدة لتحقيق أغراض جديدة ومختلفة وربما أسمى أحيانا .

التكاتف والاتصال

التكاتف زاخر بالإثارة .. والإبداع زاخر بالإثارة ، والنتائج التى يستطيع الانفتاح والاتصال تحقيقها هائلة وعظيمة ، واحتمالات إنجاز مكاسب كبيرة وإحراز تطويرات ضخمة حقيقية ، تبلغ من الواقعية ما يجعلها جديرة بخوض المخاطر التى يتضمنها مثل هذا الانفتاح .

فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، عهدت الولايات المتحدة الأمريكية

لداڤيد ليلنتال (David Lilienthal) برئاسة اللجنة الجديدة للطاقة النووية ، واستعان ليلنتال بفريق من الأشخاص الذين كانوا على درجة عالية من التأثير - ومن أصحاب الشهرة الواسعة كل فى مجاله - والمتميزين - حسبما كان معروفا ، بالالتزام بأطرهم المرجعية .

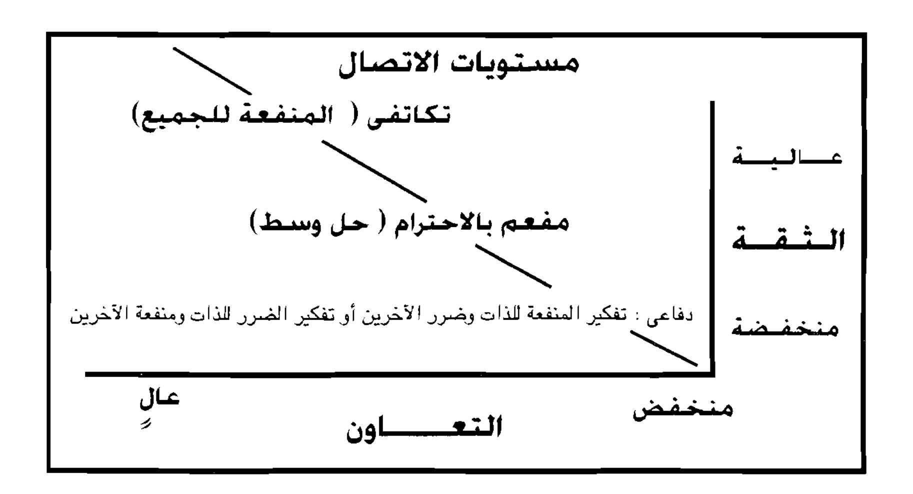
وكان أمام تلك المجموعة من الأفراد ذوى التوجهات المتنوعة جدول أعمال

مفرط فى ضخامته ، وكانوا على أحر من الجمر للانتهاء منه ، إضافة إلى الضغوط التى كانت تمارسها الصحافة عليهم .

غير أن ليلنتال استغرق أسابيع عديدة من أجل خلق رصيد راسخ فى بنك الأحاسيس ـ لقد سعى أولاً لكى يعرف كل منهم الآخر - اهتماماتهم ، وأهدافهم ، وهمومهم ، وخلفياتهم ، وأطرهم المرجعية وتصوراتهم الذهنية ، وعمل بذلك على تسهيل التفاعل الإنسانى الذى من شأنه خلق رابطة عظيمة بين بنى البشر وإن كان ذلك قد كلف انتقادات غليظة إزاء استنفاده لهذا الوقت بدعوى عدم « الاستغلال الأمثل » له .

غير أن النتيجة النهائية تمثلت فى ذلك التقارب الوثيق الذى جمع بين أفراد هـذه المجموعة ، وانفتاحهم اللامحدود كل على الآخر ، وما أصبحوا عليه من إبداع وتكاتف إلى أقصى مدى ، ولقد بلغ الاحترام بين أعضاء هذه المجموعة حدا من السمو لدرجة أنه إذا حدث اختلاف ما كان الجهد الصادق من أجل الفهم هو البديل عن المعارضة والدفاع عن وجهة النظر الذاتية . وهكذا كان التوجه يتمثل فى أنه « إذا كان شخص فى مثل ذكائك وكفاءتك والتزامك على خلاف مع وجهة نظرى ، فلابد من أن هناك وراء اختلافك معى شيئاً لا أفهمه ، وأنا بحاجة لأن أفهمه . إنك صاحب رؤية ، وإطار مرجعى وأنا فى احتياج للإطلاع عليه، وهكذا تولد التفاعل البينى غير المستند إلى التمرس الدفاعى ، وظهرت إلى الوجود ممارسات لم تكن معهودة قبلا .

ويوضح الرسم التالى كيف أن الثقة مرتبطة بشكل وثيق مع مختلف مستويات الاتصال.



يبين الرسم أن المستوى المتدنى للاتصال المنبثق عن المواقف التى تكون الثقة فيها متدنية يتم بخصائص الدفاعية ، والحمائية واستخدام لغة قانونية غالبا تغطى جميع الأسس وتوضح بالتفصيل معانى الألفاظ والمفردات التى تفتح الباب أمام النجاة من الإدانة إذا ما ساء الموقف. إن مثل هذا الاتصال لن يفضى إلا إلى طريق واحد هو أن أكسب كل شئ أو أخسر كل شئ ، وهذا موقف يفتقد إلى الفاعلية - لعدم وجود توازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتـــاج (إ / ق إ) ويؤدى بالضرورة إلى مزيد من الأسباب لاتخاذ المواقف الذاتية الدفاعية والحمائية .

غير أن الموقف الوسط يتمثل فى الاتصال المغلف بالاحترام ، وهذا هو المستوى الذى يتعامل به الناضجون الأسوياء من الناس ، فكل منهم يكن الاحترام للآخر ، وتحدوهم الرغبة فى تجنب احتمالات أية مواجهات شائنة. ولذا ، فإن تعاملاتهم تتصف بالأدب ولكن بدون تعاطف، وقد يحدث أن يفهم كل منهم الآخر على المستوى الذهنى غير أنهم فى واقع الأمر لا يتعمقون فى

رؤاهم إلى سبر كنه التصورات الذهنية والفرضيات التى تستند إليها مواقعهم أنفسهم للانفتاح على احتمالات جديدة .

والتعامل المتسم بالأدب يحقق نجاحاً فى المواقف المستقلة ، بل وحتى فى المواقف ذات الاعتمادية المتبادلة ، إلا أن الولوج إلى الاحتمالات الإبداعية يظـــل مغلقــاً، وفى مــواقـف التكاتف مع الآخرين فإن التوفيق بين الآراء (أو الحلول الوسط) هى الذى يتم اللجوء إليه عادة ، ويعنى الحل الوسط أن ١+١ = ١,٥ ، فكلاهما يأخذ ويعطى . الاتصال ليس دفاعياً أو حمائياً أو غاضباً أو مسيطرا ، إنه حوار نزيه وصادق ويتسم بالاحترام ، إلا أنه ليس إبداعياً أو تكاتفياً ، وناتجه شكل ضعيف من مبدأ المنفعة للجميع أما التكاتف فإنه يعنى أن ١+١ قد تساوى ٨ أو ١٦ بل وحتى ١٦٠٠ ، والموقف التكاتفى المستند إلى درجة عالية من الثقة ينتج حلولاً أفضل من أية حلول كان قد سبق اقتراحها ، وتكون جميع الأطراف مدركة لذلك ، وإضافة لما سبق، فإنهم يستمتعون بصدق بهذه الصفقة الإبداعية . إن نبتة صغيرة قد نشأت تحمل الرضا فى ذاتها ومن أجلها .

وحتى إذا كانت حياتها قصيرة ، فإنها كانت تنطوى على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج (إ / ق إ) .

وهناك بعض الظروف التى قد يتعذر فيها تحقيق التضافر ولا يمكن التوصل إلى موقف حاسم باستحالة الاتفاق ، ولكن حتى فى مثل تلك الظروف ، فإن روح المحاولات المخلصة ستسفر عادة عن حل وسط أشد فاعلية .

البحث عن البديل الثالث

لكى تتكون لديك فكرة أفضل عن كيفية تأثير مستوى الاتصال بيننا على فاعليتنا التكاتفية ، فعليك تخيل حدوث السناريو التالى :

لقد حان وقت لإجازة ، ويرغب الزوج فى اصطحاب أسرته إلى ضفاف بحيرة فى الريف للاستمتاع بالتخييم والصيد ، وكان هذا الأمر ذا أهمية خاصة بالنسبة له؛ حيث إنه مكث يخطط له طوال العام فحجز مكانا فى أحد الأكواخ ورتب استئجار قارب ، وكان أبناؤه شغوفين للغاية بتلك الرحلة .

ومع ذلك ، فإن زوجته كانت ترغب فى استثمار الإجازة لزيارة أمها المريضة والتى تقطن على مسافة ٢٥٠ ميلا ، ولم تكن لديها الفرصة لرؤيتها بصفة متكررة ، وكان هذا الأمر مهما بالنسبة لها .

ولقد كان يمكن لخلافاتهما أن تكون سببا لتجربة سلبية كبيرة .

قال الزوج : « لقد اكتملت الخطط ، والأولاد متشوقون للغاية ، إننا يجب أن نذهب إلى رحلة الصيد» .

أجابت الزوجة: « ولكننا لا ندرى كم يطول العمر بأمى ، وأنا أريد أن أكون بجانبها ، وتلك هى فرصتنا الوحيدة التى يتوفر فيها وقت كاف لذلك ،

لقد كنا نتطلع طوال العام إلى تلك الأيام السبعة للإجازة ، ولسوف يشعر الأبناء بالتعاسة لجلوسهم طوال أسبوع كامل فى منزل جدتهم .

إنهم سيفقدون الجميع صوابهم . وإضافة لهذا ، فإن أمك ليست مريضة لهذه الدرجة ، كما أن شقيقتك تبعد عنها أقل من ميل واحد ويمكنها الاعتناء بها!!

« إنها أمى أنا أيضاً ، وأريد أن أكون بجانبها »

« بوسعك محادثتها هاتفياً كل ليلة ، كما أننا خططنا لقضاء وقت معها مع باقى العائلة بمناسبة رأس السنة ... أتذكرين ذلك ؟!

« إن هذا لن يحدث سوى بعد خمسة أشهر أخرى ، ولسنا ندرى إن كانت ستظل بيننا حتى ذلك الوقت ، كذلك فإنها تحتاج إلىَّ ... إنها تريدنى ! .

« إنها تلقى عناية جيدة .. كما أننى والأولاد فى حاجة إليك أيضاً »

« إن أمى أكثر أهمية من الصيد »

« وكذلك زوجك وأبناؤك أكثر أهمية من أمك »

وهكذا بينما تتناوش الخلافات بينهما ، أخذاً ورداً ، فإنهما قد يصلان فى نهاية المطاف إلى نوع ما من التوفيق ، فقد يتفقان على اقتسام الجانبين - أن يذهب هو والأولاد للصيد فى البحيرة وأن تقوم هى بزيارة والدتها ، وسيشعر الاثنان بالذنب والتعاسة، وهو ما يحس به الأبناء ، وسيؤثر على استمتاعهم بالإجازة .

وقد ينزل الزوج على رغبة زوجته ، غير أنه سيفعل ذلك وبنفسه ضغينة، ولسوف يمضى فى التدليل بالبراهين ، سواء عن وعى أو دون وعى ، مدى صحة توقعه عن كيف سيكون هذا الأسبوع زاخراً بالتعاسة للجميع .

وقد تنزل الزوجة على رغبة زوجها ، غير أنها ستنطوى على نفسها، وستبالغ فى ردود أفعالها إزاء أية تطورات جديدة على صحة أمها، وإذا قدر لوالدتها أن تصبح فريسة لمرض جسيم ثم تقضى نحبها، فلن يغفر الزوج هذا الأمر لنفسه أبداً ، ولن تعفو هى عنه أيضاً .

وأيا ما كان الحل التوفيقى الذى يتفقان عليه ، فلسوف يتم استرجاعه عبر السنين كدليل على الافتقار للحساسية ، والإهمال أو كقرار مبكر سيء لأى من الطرفين ، وقد يكون الحل التوفيقى مصدراً للخلافات لسنوات عديدة بل إنه قد يؤدى إلى الاستقطاب داخل الأسرة ، ولقد تحولت الكثير من الزيجات التى كانت ترفرف عليها فى وقت ما البهجة والرقة والتلقائية والحب إلى درجات دنيا من العداوة عبر سلسة شبيهة من الأحداث .

إن كلا من الزوج والزوجة ينظر إلى الموقف بطريقة مختلفة، وقد يؤدى هذا الاختلاف إلى أن يصبحا قطبين متنافرين ، يفصل بينهما ويدق إسفينا فى علاقتهما ، كما يمكن أيضاً أن يسفر عن تقاربهما سويا على مستوى أفضل ، فإذا ما كانا قد غرسا عادات الاعتمادية البينية الفعالة ، فلسوف يقتربان من خلافاتهما انطلاقا من تصور ذهنى مختلف تماماً . إن اتصالهما سيكون على مستوى أكثر سموا .

وبفضل ماديهما من رصيد متميز فى بنك الأحاسيس ، فإن زواجهما سيكون مفعماً بالثقة والاتصال المفتوح، وبفضل تفكيرهما بمبدأ المنفعة للجميع، فلسوف يفكران فى بديل ثالث ، فى حل يكون مفيداً لكليهما وأفضل مما كان قد اقترحه كل منهما أصلاً ، وبفضل الاستماع التعاطفى وسعيهما أولاً لأن يفهما ، فلسوف يخلقان داخل نفسيهما وفيما بينهما صورة شاملة عن القيم والاهتمامات التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند اتخاذ قرار ما .

إن هذه التشكيلة من العناصر ـ رصيد متميز فى بنك الأحاسيس، التفكير بمبدأ المنفعة للجميع ، ومحاولة الفهم أولاً ـ تخلق البيئة المثلى للتكاتف .

ويُطلق على ذلك الأمر « الطريق الوسط » *والوسط* بهذا المعنى لا يعنى التوفيق (أو الحل الوسط) ، إنه يعنى شيئاً أعلى ، بمثل قمة المثلث .

وفى السعى إلى « الوسط » أو الطريق الأعلى ، فإن الزوج وزوجته يدركان أن حبهما وعلاقتهما ، هما جزء من تكاتفهما .

وهكذا ، لدى اتصالهما ، فإن الزوج يشعر حقا ومن الأعماق برغبة زوجته ، وبحاجتها لأن تكون بجوار أمها ـ إنه يفهم كيف أنها تريد إراحة أختها ، التى تتحمل المسؤولية الرئيسية عن رعاية أمهما .

إنه يفهم أنهم لا يعرفون حقيقة كم من الوقت ستظل بينهم ، وأنها بكل تأكيد أكثر أهمية من الصيد .

وكذلك فإن الزوجة تفهم فى عمق مدى رغبة زوجها فى جمع الأسرة معا وتوفير متعة كبرى لأولاده . إنها تفهم المصروفات التى أنفقت فى تلقى الدروس وتجهيز المعدات من أجل الإعداد لإجازة الصيد تلك ، كما تشعر بأهمية مشاركتهم فى صنع ذكريات جميلة .

وهكذا فإنهم يقومون بتجميع تلك الرغبات ، ولا يتخذون مواقف متضاربة إزاء المشكلة . إنهم جميعاً فى جانب واحد ، ينظرون إلى المشكلة ، يتفهمون الاحتياجات ، ويعملون على خلق بديل ثالث يجمع بينهم .

يقول الزوج « قد يمكن أن ندبر وقتا آخر أثناء الشهر لكى تقومى بزيارة والدتك ، وسأضطلع بمسؤوليات المنزل بنفسى أثناء عطلة الأسبوع، ثم أتدبر بعض المعاونة فى بداية الأسبوع حتى تتمكني من السفر .

إننى أعلم كم هو مهم توفير هذا الوقت بالنسبة لك .

« أو قد يمكن إيجاد موقع يكون قريباً من أمك نقوم بالتخييم والصيد فيه . إن المنطقة لن تكون فى نفس الروعة ، إلا أننا سنكون قد حققنا هدف الخروج من الرحلة والوفاء بالمتطلبات الأخرى أيضا ، كما أن الأولاد لن يكونوا محاصرين داخل جدران أربعة . بل إنه يمكننا ترتيب بعض الأنشطة الترويحية مع الأعمام والأخوال وأبنائهم مما سيجعل الأمر أكثر إمتاعًا » .

إنهما يتكاتفان . إنهما يتصلان أخذا وردًا حتى يصلا إلى حل يشعر كلاهما بأنه يرضيه . إنه حل أفضل من ذلك الذى اقترحه كل منهما فى بداية الأمر . إنه أفضل من الحل التوفيقى . إنه حل تكاتفى إبداعى يعمل على تشييد الإنتاج والقدرة على الإنتاج « إ / ق إ » وعوضاً عن فعل تبادلى ، يوجد الآن التحول . إنهما يحصلان على ما كان يرغب فيه كلاهما حقا ، ومن ثمَّ يسهمان فى بناء علاقتهما فى نفس الوقت .

التكاتف السلبى

يعتبر السعى وراء البديل الثالث تحولا كبيراً فى التصور الذهنى بعيداً عن الانقسام إلى طرفين متضادين ، إما / أو ، سواء فى العقلية أو غيرها . ولكن نظرة إلى النتائج تبين الفرق ! .

كم من طاقة سلبية تم إهدارها بصورة نمطية حينما يحاول الأفراد حل المشكلات أو اتخاذ القرارات فى إطار واقعى من التعاضد مع الآخرين؟ وكم من وقت أنفق فى تأكيد خطايا الآخرين ، والانتهازية السياسية والتنافس ، والصراع بين الأشخاص ، وحماية ظهورنا ، ومحاولة السيطرة على العقول ، وإعادة التفكير فى الظنون ؟ إن هذا أشبه ما يكون بمحاولة قيادة سيارة وإحدى القدمين على بدالة الوقود فى حين تضغط الأخرى على الفرامل !

وبدلا من رفع القدم عن الفرامل ، فإن معظم الناس يضخون المزيد من الوقود . إنهم يحاولون بذل المزيد من الضغوط ، والمزيد من بلاغة الحديث ، والمزيد من المعلومات المنطقية بهدف تدعيم موقفهم ، وتكمن المشكلة فى أن الأشخاص المعالين إلى درجة كبيرة يحاولون إحراز النجاح وسط واقع يتسم بالتكاتفية، فهم إما يكونون معتمدين على استمداد القوة من مركز للقوة وبالتالى يمضون فى لعبة الكسب أو الخسارة ، أو أن يكون تكاتفهم استناد إلى شعبيتهم لدى آخرين ، ومن ثَّم يمضون فى لعبة الخسارة أو المكسب، ولقد ينتهجون فى حديثهم أسلوب المنفعة للجميع ، غير أنهم فى الحقيقة لا يرغبون فى الاستماع ، بل هم يسعون تجاه السيطرة ، وليست تلك هى البيئة الصالحة لازدهار التكاتف .

ويظن الأشخاص الذين يفتقرون للأمان أن الحقيقة كلها يجب أن تكون طوع تصوراتهم الذهنية . إن لديهم حاجة عظيمة لكى يجعلوا الآخرين نسخة مماثلة لهم ، وتشكيلهم وفقا لأنماط تفكيرهم هم .

وهم بذلك لا يدركون أن القوة الحقيقية للعلاقة تكمن فى وجود وجهة النظر الأخرى . إن التماثل ليس هو التوحد ، وإن التشابه ليس هو الوحدة . إن الوحدة أو التوحد أمر يتكامل مع نفسه ، وليس ذلك مع التماثل ، فالتماثل شئ غير خلاق .... ومضجر . إن جوهر التكاتف يكمن فى تقييم الفروق .

ولقد وصلت إلى الاعتقاد بأن مفتاح التكاتف مع الآخرين ، هو التكاتف فى باطن الفرد ، أى التكاتف فى داخل ذواتنا . إن لب التكاتف الذاتى تتضمنه مبادئ العادات الثلاث الأولى ، التى تمنح الأمان الداخلى الذى يكفى للتعامل مع مخاطر الانفتاح والتعرض للانتقاد ، ومع استنباط تلك المبادئ ، فإننا نحوز عقلية الوفرة لمبدأ المنفعة للجميع ومصداقية العادة الخامسة .

ولعل أحد أهم النتائج العملية لكون الإنسان مرتكزا إلى المبادئ تتمثل فى أنها تجعلنا متكاملين حقا قلبا وقالبا، ولسوف يكتشف الأشخاص الملتزمين بعمق فى نمط التفكير المنطقى ، اللفظى للجانب الأيسر من المخ سيكتشفون كم أن هذا التفكير ليس موائما كلية فى حل المشكلات التى تتطلب قدراً هائلاً من الإبداعية . ولسوف يصبحون مدركين بل وسيشرعون فى فتح صيغة نصية جديدة داخل النصف الأيمن من المخ ، ولا يعنى ذلك أن النصف الأيمن من المخ كان غائباً ، بل إنه كان خاملا فحسب . لقد ظلت العضلات على حالها دونما تطور ، أو ربما أنها ضمرت عقب مرحلة الطفولة المبكرة نتيجة للتركيز الشديد من جانب برامج التعليم الرسمى أو النصوص اللوائحية المدرسية على النصف الأيسر من المخ .

وحينما يتاح لشخص ، الدخول إلى كل من النصف الأيمن للمخ ذى الخصائص الحدسية ، والإبداعية والبصرية ، وإلى النصف الأيسر منه ذى الخصائص المنطقية واللفظية فإن المخ يعمل عندئذ بكامله ، وفى كلمات أخرى

فإن هناك تكاتفاً نفسيًا يتم داخل رؤوسنا، وهذه الأداة هى أفضل ما يكون لحقيقة ماهية الحياة ، لأن الحياة ليست منطقية فقط بل إنها وجدانية أيضاً .

كنت فى يوم أضطلع بإدارة ندوة أطلقت عليها اسم « قم بالإدارة باليسار، وتولى القيادة باليمين وذلك بتكليف من شركة فى أورلاندو بولاية فلوريدا، وأثناء فترة الاستراحة ، جاءنى رئيس الشركة قائلاً : «ستيڤن ، إن الأمر ملتبس علىّ. غير أننى كنت أفكر فى مدى تطبيق موضوع الندوة على حياتى الزوجية أكثر من مجال عملى . إننى وزوجتى نعانى من مشكلة حقيقية فى التخاطب . فهل يمكنك تناول الغداء معنا ثم راقب فقط كيف يتحدث كل منا إلى الآخر ؟ !» .

أجبت : « على الرحب والسعة» .

وحينما اجتمعنا سويا ، تبادلنا بعض الطُرَف ، ثم مال هذا الرجل ناحية زوجته وقال : « والآن ياعزيزتى ، لقد دعوت ستيڤن ليتناول الغداء معنا ولينظر إن كان بوسعه مساعدتنا فى أمر التخاطب بيننا . أعرف أنك تشعرين أننى يجب أن أكون زوجا على قدر أكبر من الحساسية والتقدير ، فهل لك أن تعطينى مثلا محدداً تظنين أنه يجب علىَّ أن أفعله ؟». لقد كان المخ الأيسر المسيطر يريد تلك الأجزاء الخاصة بالحقائق ، والأرقام والأمور المحددة .

قالت ، « حسنا ، كما قلت لك من قبل ، ليس هناك أمر محدد ، ولكنه أقرب إلى شعور عام لدىَّ بشأن الأولويات ؟ لقد كان ذلك المخ الأيمن المسيطر الذى يتعامل مع الأحاسيس ومع الكليات « الجشتالت » مع المجموع ، مع العلاقة بين الأجزاء .

« ما الذى تعنينه . أشعور عام بشأن الأولويات ؟ ما الذى تريدين منى أن أفعله ؟ أعطينى شيئاً محدداً يمكن أن أقبض عليه بكلتا يدى».

حسنا ، إنه مجرد شعور ـ كان النصف الأيمن من مخها يتعامل مع الصور، ومع المشاعر الحدسية ـ « إننى لا أظن أن زواجنا هو بالأهمية بالنسبة لك كما تقول لى ؟».

« حسنا ما الذى يمكن لى أن أفعله لأجعله أكثر أهمية ؟ أعطنى شيئاً ملموساً ومحددا لأسير على هداه» .

« من الصعب أن أضعه فى كلمات» .

عند ذاك ، أدار الزوج عينيه ونظر إلىَّ كأنما يقول: « ستيڤن هل تستطيع تحمل هذا النوع من الغباء فى حياتك الزوجية ؟».

ثم قالت: « إنه مجرد شعور ... شعور قوى جداً ؟»

« عزيزتى ، إنها مشكلتك أنت ، وهى مشكلة أمك أيضًا ، وفى الواقع إنها مشكلة كل امرأة عرفتها قط» .

وعقب ذلك بدأ فى استجوابها كما لو أنها تدلى بشهادتها فى محكمة.

« هل تقطنين حيث ترغبين أن تقطنى ؟ »

قالت وهى تطلق زفرة من صدرها ، « ليس هذا هو الأمر . إنه ليس كذلك مطلقاً .

قال وهو يكظم غيظه ، « إنى أعرف ، ولكن بما أنك لا تريدين إخبارى تحديداً ما هو ، فإننى أرى أن أفضل وسيلة لاكتشاف ما هو أن نكتشف ماليس هو . هل تقطنين حيث ترغبين أن تقطنى ؟ ».

« أظن ذلك »

« عزيزتى ، إن ستيڤن معنا هنا لحظات قليلة فى محاولة لمساعدتنا . أرجو أن تكون إجابتك سريعة بنعم أو لا . هل تقطنين حيث ترغبين أن تقطنى ؟ »

« نعم »

« حسنا ، هذا أمر انتهينا منه . هل تحصلين على الأشياء التى ترغبين فى الحصول عليها ؟ » .

« نعم »

« جيد جداً . هل تفعلين الأشياء التى ترغبين فى فعلها ؟ » .

ومضى الأمر على هذه الوتيرة بعضا من الوقت ، وأدركت أننى لم أقدم أى مساعدة البتة ، وهكذا تدخلت قائلاً: «هل هذا هو النمط الذى تمضيان إليه فى علاقتكما ؟ » .

أجاب الزوج : « كل يوم . ستيڤن »

وقالت متنهدة : «إنها قصة زواجنا» .

نظرت إلى كليهما ، وبرق فى خاطرى أنهما شخصان من ذوى أنصاف الأمخاخ يعيشان معا . وسألتهما: «هل لديكما أبناء ؟ ».

« نعم ، اثنان »

تساءلت فى شك: « حقا ؟ .. كيف فعلتماها؟ » .

« ماذا تعنى بكيف فعلناها ؟ »

« لقد كنتما متكاتفين ! .. إن واحد زائد واحد يساوى عادة اثنين ، إلا أنكما جعلتما واحداً زائد واحد يساويان أربعة . وهذا هو التعاضد . إن الكل أكبر من مجموع الأجزاء . إذن كيف فعلتماها ؟ » .

أجاب الزوج ، أنت تعرف كيف فعلناها »

قلت متعجبا: «لابد أنك قد قيمت الاختلافات »

تقييم الاختلافات

إن تقييم الاختلافات ـ الاختلافات العقلية ، والعاطفية والنفسية بين الناس ـ هو جوهر التكاتف، ويكمن مفتاح تقييم هذه الاختلافات فى إدراك أن جميع الأشخاص يرون العالم ليس كما هو عليه ، بل وفقا لما هم عليه .

وإذا ما اعتقدت أننى أرى العالم كما هو عليه فلماذا إذن أريد أن أجرى تقييما للخلافات ؟ . بل حتى لماذا أرغب فى أن أهتم بشخص آخر « خارج المسار» ؟ . إن تصورى الذهنى هو أن أكون موضوعيا ، أن أرى العالم كما هو عليه .إن كل شخص آخر ينغمس حتى أذنيه فى التفاصيل ، إلا أننى أنظر إلى الصورة الكبيرة ، ولهذا، فهم يطلقون علىَّ الملاحظ: لأننى أملك الرؤية المتميزة .

وإذا كان ذلك هو تصورى الذهنى ، فلن أكون قط فعالا كشخص تكاتفى مع الآخرين ، أو حتى شخصاً مستقلاً فعالاً ، لذلك السبب ، حيث إن تصوراتى الذهنية المنبثقة عن تشكيلى الخاص ستضع قيوداً علىَّ .

إن الشخص الفعال حقيقة هو من يملك التواضع والمهابة لأن يدرك محدودياته المحسوسة، وأن يقدر الموارد الوفيرة التى يتيحها التفاعل المتبادل مع قلوب وعقول الآخرين من بنى البشر .

وهذا هو الشخص الذى يقيمّ الاختلافات: لأن تلك الاختلافات تضيف إلى معلوماته ، وإلى فهمه للحقيقة ، وإذا ما ركنا إلى تجاربنا فقط فلسوف نعانى دائما من نقص المعلومات .

هل من المنطقى أن يختلف اثنان من البشر ثم يكون كلاهما على حق ؟ . إنه ليس أمراً منطقياً . إنه أمر نفسانى، وهو أمر واقعى حقيقة . إنك ترى الفتاة الصغيرة ، فى حين أننى أرى السيدة العجوز ، إن كلينا ينظر إلى نفس

الصورة ، وكلانا على حق . إن كلا منا يرى نفس الخطوط السوداء ، ونفس المساحات البيضاء . إلا أننا نفسرها بشكل مختلف؛ لأنه قد تم تشكيلنا على أن نفسرها بشكل مختلف .

وما لم نقيم الخلافات فى مدركاتنا ، ومالم يقيم كل منا الآخر، ويعترف بإمكانية أن يكون كلانا على حق ، وأن تلك الحياة لن وليست دائما منقسمة لطرفين متضادين إما / أو ، وأن هناك دائما على الأغلب بدائل ثالثة ، فإننا لن نقدر مطلقاً على تجاوز قيود هذا التشكيل .

إن كل ما قد أراه هو السيدة العجوز . إلا أننى أدرك أنك ترى شيئاً آخر . إننى أقدر مدركاتك . إننى أريد أن أفهم .

وهكذا عندما أصبح مدركا للاختلافات فى مدركاتنا فإننى أقول : « حسنا إنك تراها بشكل مختلف هيا، ساعدنى لأرى ما تراه.»

وإذا كان لشخصين نفس الرأى ، فأحدهما ليس ضروريا إذن ، حيث إنه لن يفيدنى مطلقاً فى التخاطب مع شخص آخر لايرى سوى المرأة العجوز فقط .

إننى لا أرغب فى التحدث إلىَّ ، وفى التخاطب مع شخص يتفق معى ؟ إننى أريد أن أتخاطب معك أنت لأنك ترى الأمور بشكل مختلف . إننى أقدر ذلك الاختلاف .

إن قيامى بذلك . لن يسهم فى زيادة إدراكى فحسب ، بل إنه يساعدنى على الوقوف بجانبك . إننى بذلك أمنحك التنفيس المعنوى . إننى أرفع قدمى من على الفرامل ، وأطلق العنان للطاقة السلبية التى قد تكون قد استثمرتها فى الدفاع عن موقف معين . إننى أخلق بيئة صالحة للتكاتف .

ولقد ذهبت قصة خرافية كتبها أستاذ التربية دكتور (ر . هـ ريفز R.H.Reeves) بعنوان « مدرسة الحيوانات» ، كمثل يتم اقتباسه والإشارة إليه كثيرا للدلالة على أهمية تقييم الخلافات، والتى تقول :

« قررت الحيوانات ، ذات مرة ، أن تقوم بعمل بطولى لمواجهة مشكلات (العالم الجديد) . ولذا ، فقد أنشأوا مدرسة واعتمدوا لها منهجاً يستند إلى الأنشطة المتضمنة للركض ، والتسلق ، والسباحة والطيران ، ومن أجل سهولة الإدارة ، فقد اختار جميع الحيوانات كافة المناهج .

كانت البطة ماهرة فى السباحة ، بل أمهر من مدربها ذاته ، وأحرزت درجات مرموقة فى الطيران ، إلا أنها كانت ضعيفة فى الركض ؛ ولهذا السبب كان عليها أن تمكث فى المدرسة بعد الوقت الرسمى ، كما أنها أهملت السباحة لممارسة الركض . وظل الأمر هكذا حتى تآكلت قدمها الغشائية لدرجة سيئة ، وأصبحت تحصل بالكاد على درجة متوسط فى السباحة ولما كانت درجة « متوسط » مقبولة فى المدرسة ، فإن أحداً لم يعترِه القلق لذلك باستثناء البطة نفسها .

احتل الأرنب المركز الأول على الفصل ، إلا أنه كان يصاب بانهيار عصبى كتكرار إعادته الامتحان فى السباحة. تميز السنجاب فى التسلق حتى تملكه الإحباط من مادة الطيران؛ حيث إن معلمه كان يجبره على البدء من أسفل إلى أعلى بدلاً من قمة الشجرة إلى الأسفل ، كما أنه أصيب أيضاً بتصلب الذراعين نتيجة للإفراط فى جرعة التدريب، ولم يحصل سوى على درجة « ج» فى التسلق ودرجة « د» فى الركض .

أما النسر فقد كان الولد الشقى المثير للمشاكل والذى كان يخضع للزجر الشديد، وفى مادة التسلق بزَّ جميع الآخرين فى الوصول إلى قمة الشجرة ، إلا أنه كان يصر على اتباع طريق خاص به للوصول إليها.

وفى نهاية السنة ، أحرزت سمكة ثعبان بحر غريبة. أعلى متوسط للدرجات؛ نظراً لأدائها المتميز للغاية فى السباحة إضافة إلى قدرتها المحدودة على الركض والتسلق والطيران ، وأسند إليها إلقاء خطبة الوداع .

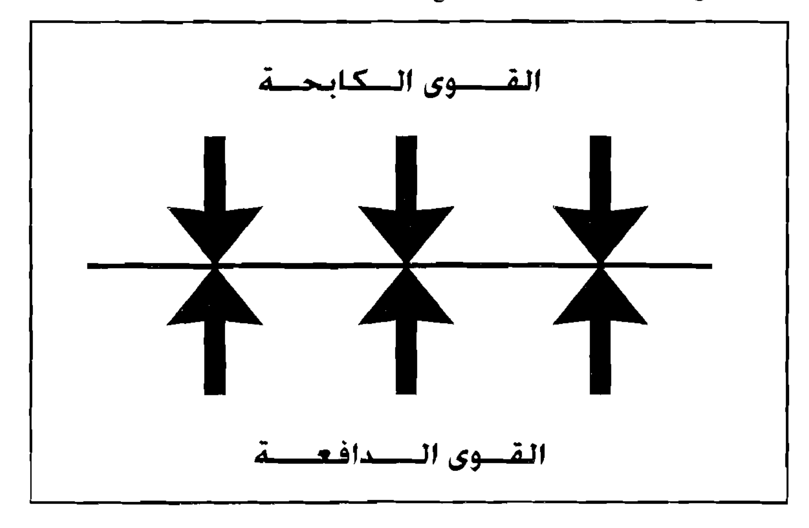
أما كلاب المروج فإنها لم تلحق بالمدرسة، وناضلت ضد الضريبة المفروضة

عليها استناداً إلى أن الإدارة لم تدرج مادتى التنقيب والحفر إلى المنهج الدراسى، وعهدت بجرائها إلى حيوان الغرّ لتعليمهم، ثم التحقوا فيما بعد بالخنازير للبدء فى مدرسة خاصة ناجحة .

تحليل القوى الميدانية

يكتسب التعاضد قوة خاصة ، خلال مواقف التعاضد مع الآخرين فى التعامل مع القوى السلبية التى تعمل ضد النمو والتغير .

وقد وضع (كيرت لوين Kurt Lewin) أستاذ علم الاجتماع نموذجاً لـ (تحليل القوى الميدانية) وصف فيه أى مستوى راهن للأداء أو الوجود بأنه حالة من التوازن بين القوى الدافعة التى تشجع على الحركة الرأسية الصاعدة والقوى الكابحة التى تعمل على إحباطها، وتتميز القوى الدافعة عادة بأنها إيجابية ، وعقلانية ، ومنطقية واعية واقتصادية . وعلى النقيض من ذلك ، فإن القوى الكابحة تكون عادة سلبية ، وعاطفية ، ولا منطقية ، وغير واعية واجتماعية نفسية ، وكلتا المجموعتين من القوى واقعية إلى أقصى حد، ويجب أن تؤخذ فى الاعتبار لدى التعامل مع التغير .



وإذا أخذنا أسرة ما على سبيل المثال ، فإنك تجد « مناخاً » معينا داخل المنزل ـ مستوى معينا من التفاعل الإيجابى أو السلبى ، من الإحساس بالأمان أو عدم الأمان فى التعبير عن المشاعر أو التحدث حول الاهتمامات ، من الاحترام أو عدم الاحترام فى التخاطب بين أفراد الأسرة، ولقد تكون راغباً حقا فى تغيير هذا المستوى ، وقد ترغب فى أن تخلق مناخاً أكثر إيجابية ، وأوفر احتراماً ، وأشد انفتاحاً وثقة وتتمثل أسبابك المنطقية وراء هذا العمل فى القوى الإيجابية التى تعمل من أجل رفع المستوى وجلبتها زوجتك داخل إطار علاقتكما ، قوى العادات التى نمت داخل الأسرة ، وقوى العمل أو المتطلبات الأخرى الموثرة على وقتك وطاقاتك.

إن زيادة القوى الدافعة قد تسفر عن نتائج ـ وقتية . ولكن طالما كانت القوى الكابحة موجودة ، فإن الصعوبة تزداد دائماً ، ويبدو الأمر أشبه ما يكون بالضغط على السلك اللولبى.

فكلما ازدادت صلابة ضغطك ، كلما ازدادت صعوبة الضغط حتى تنفجر قوة اللولب فجأة عائدة بالمستوى إلى ما كان عليه .

وهكذا فإن التأثير الناجم عن التذبذب علوا وانخفاضا

بمثل لعبة (اليويو) تجعلك تشعر ، بعد العديد من المحاولات بأن الناس ما هم « سوى ما هم عليه » « وأنه» من العسير للغاية أن يتغيروا ؟!.

إلا أنك حين تطبق التكاتف ، فإنك تستخدم دافع العادة الرابعة ، ومهارة العادة الخامسة ، والتفاعل البينى للعادة السادسة يعمل بصفة مباشرة على القوى الكابحة .

إنك تخلق جواً تكون فيه آمنا أن تتكلم عن تلك القوى .

إنك تسيل صلابتها ، وتفكك تماسكها ، وتخلق رؤى نافذة جديدة تعمل فى

الواقع على تحويل تلك القوى الكابحة إلى قوى دافعة . إنك تشرك الناس فى المشكلة ، بل وتجعلهم ينغمسون فى خضمها . حتى يتشبعوا بها ويشعروا أنها مشكلتهم هم، وينحازوا لأن يصبحوا جزءا من الحل .

وكنتيجة لذلك ، تتكون أهداف جديدة ، أهداف مشتركة ، ويمضى المشروع بكامله قدما إلى الأمام ، وعادة بطرق لم يكن لأحد أن يتوقعها ، وتسهم الإثارة التى ينطوى عليها ذلك التحرك فى خلق ثقافة جديدة، ويصبح الأشخاص المنضوون تحت لوائها أسرى الاهتمام بالأحوال الإنسانية كل للآخر ، ومسلحين بأخطار جديدة غير مطروقة ، وبدائل وفرص خلاقة جديدة .

لقد انخرطت مرات عديدة فى مفاوضات بين أشخاص كانت الشحناء تسود بينهم، ووكلوا محامين عنهم للدفاع عن مواقفهم، ولم يكن من نتيجة لكل ذلك سوى تضخيم المشكلة نظرا للتدهور الذى شاب التخاطب فيما بين هولاء الأشخاص كلما مضت إجراءات التقاضى قدما ، ولكن مستوى الثقة كان فى حالة من التدنى مما أشعر الأطراف بأنه لا بديل عن عرض الخصومة على القضاء .

وعندما كنت أسأل « هل ترحب ببذل جهد لحل على أساس المنفعة للجميع يرضى به الطرفان ؟ » .

وكانت الإجابة تأتى إيجابية عادة ، إلا أن معظم الناس لم تكن تعتقد حقا أن ذلك ممكن .

« إذا استطعت أن أحصل على موافقة الطرف الآخر ، فهل ترغب فى البدء فى إجراءات التخاطب الفعلى كل منكما مع الآخر ؟»

وتأتى الإجابة مرة أخرى أيضاً « بنعم » كانت النتائج فى كل حالة تقريباً مثيرة للدهشة البالغة، فقد أمكن تسوية المشكلات التى تشابكت تعقيداتها

القانونية والنفسية لشهور عديدة فى غضون ساعات أو أيام قلائل، وكانت معظم الحلول بعيدة عن الحلول التوفيقية للقضاء ، بل إنها كانت حلولا إبداعية تكاتفية، أفضل من الحلول التى اقترحها كل طرف على حدة.

كذلك ، وفى معظم الحالات ، استثمرت العلاقات على الرغم من أنه قد ظهر فى بداية الأمر أن مستوى الثقة كان من التدنى وأن التمزق فى العلاقات كان متسعاً مما يتعذر معه أى إصلاح .

خلال أحد برامجنا التطويرية ، حكى لنا أحد المدراء موقفاً لأحد أصحاب المصانع الذى قاضاه أحد عملائه القدامى بدعوى عدم الالتزام بالمواعيد ، وكان كل من الطرفين يشعر أنه على حق تماماً فى صحة موقفه ويرى أن الطرف الآخر يفتقر كلية للمبادئ وغير جدير بالثقة .

وبمجرد أن شرعا فى تطبيق مبادئ العادة الخامسة وضح لهما أمران . كان أولهما: أن المشكلات المبكرة للتخاطب أسفرت عن سوء فهم ساهمت فى تضخيم الاتهامات والاتهامات المضادة، وكان الأمر الثانى: أن كليهما كان يتصرف بحسن نية ولم يكن يرغب فى تكاليف ومشاحنات النزاع القضائى، إلا أنهما لم يجدا أى طريق بديل .

وبمجرد اتضاح هذين الأمرين ، سادت روح العادات الرابعة والخامسة والسادسة ، ووجدت المشكلة طريقها العاجل للحل ، وواصلت العلاقات طريق الازدهار.

وفى موقف آخر ، تلقيت مخابرة هاتفية ذات صباح مبكر من أحد مستثمرى الأراضى الذى كان يتلمس فى يأس طريقا للمساعدة . كان البنك يعتزم مصادرة الرهن نظرا لعدم التزام المستثمر بسداد أصل وفوائد القرض فى مواعيدها ، فى حين أقام هو دعوى قضائية على البنك لمنعه من تنفيذ هذا

الإجراء ؛ حيث كان المستثمر فى حاجة إلى تمويل إضافى لإنهاء إعداد الأرض وتسويتها حتى يتمكن من سداد مستحقات البنك ، إلا أن البنك رفض مده بقرض إضافى مالم يسدد مدفوعاته المستحقة أولاً .

لقد كانت أشبه بمشكلة البيضة والأوزة مع الافتقار إلى رأس المال .

وفى نفس الوقت ، كان المشروع يتهاوى ، وبدت الشوارع أشبه ما تكون بساحة من الأعشاب البرية ، أما مالكو المنازل القليلة التى كانت قد شيدت فقد تكاتفوا سوياً فى مواجهة تدهور قيمة ممتلكاتهم، وعلى مستوى المدينة ، ساد جو من الاضطراب بشأن تأخر مشروع « أرض النخبة » عن موعده المحدد وتحوله إلى قذى للعيون، وبلغت التكاليف القضائية التى أنفقها كل من البنك والمستثمر عدة آلاف من الدولارات فى حين أن الموعد المحدد لنظر القضية تحدد بعد عدة شهور قادمة .

وعلى مضض ، وفى حالة من اليأس ، وافق المستثمر على أن يحاول تجربة مبادئ العادات الرابعة والخامسة والسادسة، كما وافق بعد مزيد من التردد على عقد اجتماع مع مسؤولين بالبنك بدأ الاجتماع فى الساعة الثامنة صباحاً فى إحدى غرف الاجتماعات بالبنك حيث ساد توتر بالغ وانعدام ملموس بالثقة . وكان محامى البنك قد ألزم مسؤوليه بعدم الحديث كلية ، والاكتفاء بمجرد الاستماع على أن يكون هو المتحدث الوحيد ، فقد كان لا يريد حدوث أى شئ يؤثر سلبا على موقف البنك فى المحكمة .

وخلال الساعة ونصف الساعة الأولى ، كنت أضطلع بشرح العادات الرابعة والخامسة والسادسة، وفى الساعة التاسعة والنصف توجهت إلى السبورة وخططت عليها الأمور التى تقلق البنك وفقا لمفهومى المسبق عنها، وفى البداية، لم ينبس مسؤولو البنك ببنت شفة ، إلا أنه مع استمرارنا فى توضيح أهداف

ونوايا مبدأ « المنفعة للجميع » والسعى أولا لفهم الآخرين ، كلما أصبحوا أكثر انفتاحاً للشرح والإيضاح.

وحينما شعروا بتفهم وجهة نظرهم ، تغير الجو كله تماماً ، وبدا بوضوح شعور بوجود قوة دفع ، وترقب مثير لإمكانية تسوية سلمية للمشكلة، وبدأ انفتاح مسؤولى البنك يزداد إزاء اعتراضات محامى البنك ، بل إزاء هموم شخصية، « عندما تخرج من هنا فإن أول ما سيسأل عنه رئيس البنك هو هل حصلنا على أموالنا ؟ فما الذى سنقوله له ؟ ».

ومع الساعة الحادية عشرة كان مسؤولو البنك مازالوا مقتنعين بصواب موقفهم ، إلا أنهم شعروا بأنهم أصبحوا مفهومين وأنه لا يتحتم عليهم بعد ذلك اتخاذ مواقف دفاعية وغير رسمية، وعند تلك النقطة ، كانوا قد وصلوا إلى درجة من الانفتاح تكفى للاستماع إلى هموم المستثمر والتى كتبناها على الجانب الآخر من السبورة ، وأدى ذلك إلى قدر أعمق من التفاهم المتبادل وإدراك جمعى بمدى ما سببه الاتصال السيئ المبكر من عدم فهم وتوقعات غير حقيقية ، ومدى ما أمكن للتخاطب المستمر على هدى من روح مبدأ « المنفعة للجميع » تحقيقه بمنع تطور المشكلات الكبرى اللاحقة.

وأسهم الشعور المشترك لكل من الآلام المزمنة والحادة مع شعور بإحراز تقدم حقيقى فى مواصلة كل فرد للتحاور ، وعند الظهر ، وهو الوقت الذى كان محددا لانتهاء الاجتماع ، كان الحاضرون قد أصبحوا إيجابيين ، مبدعين متكاتفين وراغبين فى استمرار الحديث .

وقد أقر الجميع بأن أول اقتراح تقدم به المستثمر بعدئذ يعتبر بداية لمنهج المنفعة للجميع، وتضافرت جهود الجميع على هذا الاقتراح وتطويره ، حتى شهدت الساعة الواحدة إلا الربع خروج المستثمر بصحبة اثنين من مسؤولى البنك للتقدم سوياً بخطة إلى كل من « رابطة ملاك المنازل » ومجلس المدينة .

وبغض النظر عن أية تطورات معقدة لا حقة ، فقد تم إجهاض بحث النزاع قضائياً ، واستمر مشروع البناء ليحقق فى النهاية نجاحاً ملحوظاً .

إننى لا أقول إن الناس يجب ألا يلجأوا إلى التقاضى ، فبعض الحالات تقتضى ذلك دون أى شك ولكننى أرى أن اللجوء للمحكمة هو الملجأ والخيار الأخير، وليس الأول، وإذا ما اتبع هذا النهج فى مرحلة مبكرة للغاية ، حتى من منطلق وقائى ، فإن الخوف والتصور الذهنى القضائى قد يؤدى أحيانا إلى إيجاد أفكار وإجراءات تنفيذية لاحقة تتنافى مع التعاون الإبداعى .

الطبيعة جميعها متكاتفة

البيئة المحيطة (إيكولوچى) كلمة تعنى فى الأساس وصف التعاضدية فى الطبيعة ـ أى أن كل شئ له علاقة بكل شئ آخر، وفى تلك العلاقة تتعاظم القوى الإبداعية الخلاقة ، تماماً مثل القوة الحقيقية فى تلك العادات السبع تكمن فى علاقاتها مع بعضها البعض ، وليس فقط فى مضمون كل عادة منها على حده .

كذلك فإن علاقة الأجزاء هى أيضاً القوة وراء خلق الثقافة التعاضدية داخل الأسرة أو المؤسسة، وكلما كان الانخراط أكثر صدقاً ، كلما كان الإسهام فى تحليل وحل المشكلات أكثر إخلاصاً وقدرة على البقاء ، وكان إطلاق الطاقات الإبداعية لكل شخص ، والتزامهم بما أبدعوه أعظم وأكبر . وهذا ، حسب ما أعتقد ، هو جوهر القوة فى المنهج اليابانى إزاء الصناعة ، والذى غير السوق العالمى .

إن التعاضدية تشق طريقها قدماً ، إنها مبدأ صحيح . إنها ذروة الإنجاز لجميع العادات السابقة ، إنها الفاعلية فى واقع التعاضد مع الآخرين ـ إنها عمل جماعى ، وتشييد جماعى ، وتنمية الوحدة والإبداعية مع بنى البشر الآخرين .

وعلى الرغم من أنك لا تستطيع أن تسيطر على التصورات الذهنية للآخرين فى إطار تعاملات التعاضد مع الآخرين أو فى مجريات عملية التعاضد ذاتها ، فإن قدرا كبيراً من التعاضدية يقع داخل « دائرة تأثيرك ».

إن تعاضدك الداخلى الخاص بك يقع بأكمله داخل هذه الدائرة . إن بإمكانك احترام كلا الجانبين فى طبيعتك ـ الجانب التحليلى والجانب الإبداعى إنك تستطيع أن تقيِّم الاختلاف بينهما وتستخدم هذا الاختلاف لتحفيز الإبداعية الخلاقة .

إنك تستطيع أن تكون تعاضدياً داخل ذاتك حتى فى غمار الأجواء التى تتسم بالعداء البالغ، ولا يجب عليك أن تفسر الإهانات على محمل شخصى . إنك تستطيع تجاوز الطاقة السلبية ، وتستطيع أن تتوخى ماهو طيب لدى الآخرين واستثماره ، مهما كان مختلفاً ، فى تحسين وجهة نظرك وفى توسعة إطار مدركاتك .

إنك تستطيع التصرف بشجاعة فى مواقف التعاضد مع الآخرين بأن تكون منفتحاً ، وأن تعبر عن آرائك ، ومشاعرك ، وتجاربك بأسلوب يشجع الآخرين على أن يكونوا منفتحين أيضاً .

إنك تستطيع أن تقيم الاختلاف لدى الآخرين، وحينما يختلف أحدهم معك ، يمكن لك أن تقول ، « حسنا إنك ترى الأمر برؤية مختلفة » إنك لست مضطرا لأن تتفق معهم ، ويكفى ببساطة أن تؤكد موقفهم كما أنك تستطيع أن تسعى لكى تفهم .

وحينما لا ترى سوى بديلين اثنين ـ خيارك أنت والآخر « الخطأ » ـ فبإمكانك أن تبحث عن البديل التعاضدى الثالث وهناك دائماً تقريباً بديل ثالث ، وإذا ما انتهجت العمل وفقا لفلسفة «المنفعة للجميع » وسعيت حقا لأن تفهم ، فإنك تستطيع عادة أن تجد حلا يكون هو الأفضل لكل الأطراف المعينة .

مقترحات للتطبيق

١ ـ فكِّر فى شخص يرى الأمور نمطياً على خلاف ما تراها أنت. تدبر فى الوسائل التى قد يمكن من خلالها استخدام تلك الاختلافات كنقطة إنطلاق تجاه حلول ثالثة بديلة ولربما قد تسعى لأن تعرف آراءه أو آراءها إزاء مشروع أو مشكلة راهنة ، ثم تقيم الآراء المختلفة التى يرجح أن تسمعها .

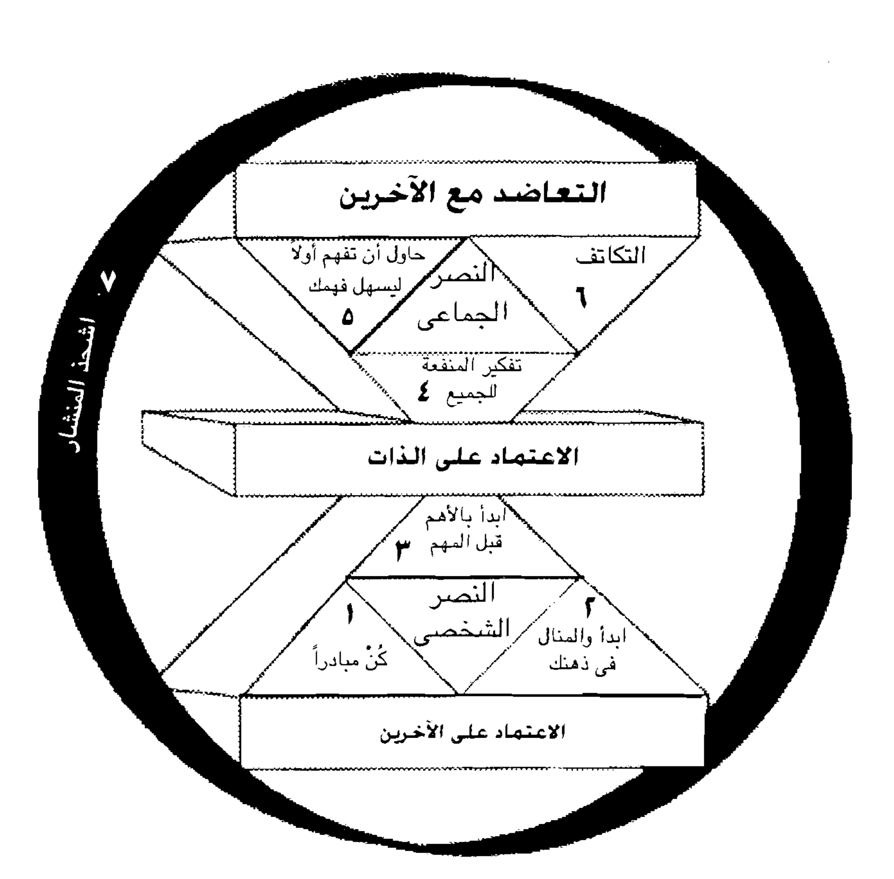
٢ ـ اكتب قائمة بالأشخاص الذين يسببون لك الضيق . هل يمثلون وجهات نظر مختلفة وقد تؤدى إلى التكاتف إذا ما كان لديك قدر أكبر من الطمأنينة الداخلية وقمت بتقييم الإختلافات ؟

٣ ـ حدِّد موقفاً تتطلع إلى أن يكون فيه قدر أكبر من العمل الجماعى والتكاتف . ما هى الظروف اللازم توافرها لدعم التكاتف ؟ ما الذى يمكنك فعله لإيجاد هذه الظروف ؟

٤ ـ فى المرة القادمة التى تختلف أو تواجه فيها شخصاً آخر حاول أن تفهم الهموم الكامنة خلف موقف هذا الشخص . تعامل مع تلك الهموم بطريقة خلاقة وذات نفع متبادل .

الباب الرابع

التجديد



العادة السابعة

اشحذ المنشار

مبادئ التجديد المتوازن للذات

أحياناً عندما أنظر إلى العواقب الوخيمة التى

تأتى من جراء صغائر الأمور..

يدفعنى ذلك إلى النطق ..

بأنه لا يوجد هناك أمور لا تستحق الاهتمام.

بروس بارتون

افرض جدلاً أنك قابلت شخصًا ما فى الغابات وهو يعمل بهمة ونشاط على قطع إحدى الأشجار.

فسألته قائلاً : «ماذا تفعل؟».

فرد متبرماً «ألا ترى ؟ إننى أقطع هذه الشجرة».

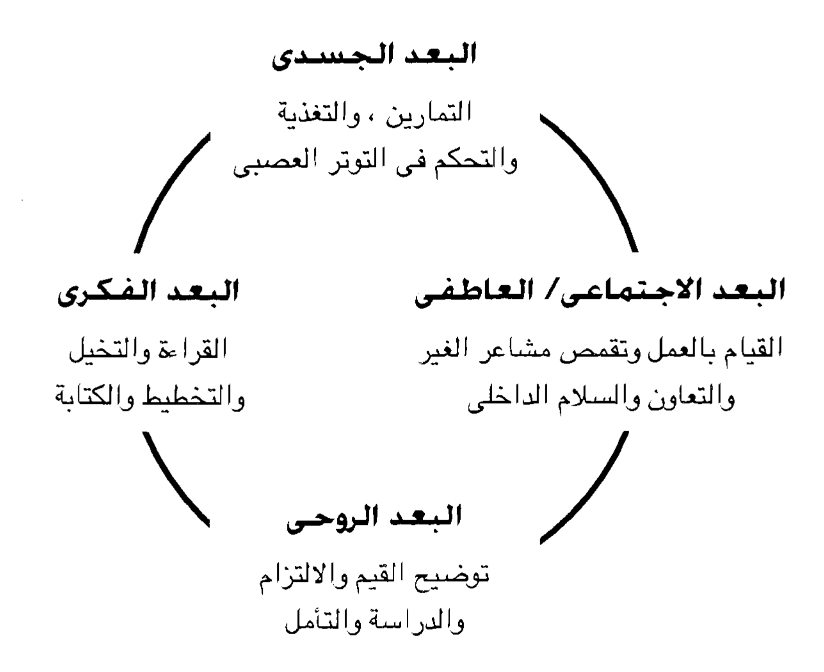
فهتفت أنت بقولك «تبدو مرهقاً! كم مضى عليك من الوقت وأنت تقطع هذه الشجرة؟».

فرد قائلاً : «أكثر من خمس ساعات. لقد استهلكت قواى! إنه عمل شاق» فسألته أنت : «حسنًا، لماذا لا تستريح بضع دقائق لتشحذ المنشار؟ أنا متأكد أنه سيقطع الشجرة بشكل أسرع»، قال الرجل مؤكداً : «ليس عندى وقت لشحذ المنشار، فأنا مشغول تماماً بعملية قطع الشجرة!»."

تتمثل العادة السابعة، فى توفير الوقت لشحذ المنشار، وتحيط هذه العادة بالعادات الأخرى فى نموذج العادات السبع؛ لأنها العادة التى تجعل سائر العادات شيئًا ممكنًا.

أبعاد التجديد الأربعة

تشبه العادة السابقة قدرة الإنتاج الشخصية. يقوم هذا الجهاز بالحفاظ على أعظم الأصول التى تمتلكها وزيادتها ـ وهو أنت، فهو مجدد للأبعاد الأربعة لطبيعتك وتتمثل فى البعد الجسدى والروحى والفكرى والاجتماعى/العاطفى.



وبالرغم من استخدام تعبيرات مختلفة، فإن معظم وجهات النظر فى الحياة تعالج تلك الأبعاد الأربعة بشكل واضح أو ضمنى، فالفيلسوف هيرب شبرد يصف الحياة الصحيحة المتوازنة كمحور يدور حول أربعة قيم هى: ـ *المنظور* (الروحى)، *والذاتى* (الفكرى)، *والترابطى* (الاجتماعى، *والصحى* (الجسدى)، بينما يصف أحد المعلمين الروحيين چورچ شيهان أدوارًا أربعة : حيوانًا سليمًا (الجسد)، وصانعًا ماهرًا (الفكرى)، وصديقًا صالحًا (البعد الاجتماعى)، ورجل دين (الروحى)، وتضم نظرية التنظيم والدافع السليم تلك الأبعاد أو البواعث الأربعة وهى الباعث الاقتصادى (الجسد)، وكيفية معاملة الآخرين (البعد الاجتماعى)، وكيفية التطور والانتفاع من الآخرين (الفكر)، وأداء العمل والواجب والإسهام الذى تقدمه المؤسسة (الروحى).

إن المقصود من مبدأ «شحذ المنشار» أساسًا التبعية عن الدوافع الأربعة كلها، وممارستها فى الطبيعة ممارسة منظمة ومتناغمة بحكمة واتزان.

وكى نقوم بهذا الأمر، لابد أن نكون إيجابيين، ويعتبر توفير وقت لشحذ المنشار نشاطًا هاماً وغير عاجل، ولابد أن يلح هذا النشاط علينا، أما النشاط العاجل والهام فهو ملح أيضًا؛ لأنه عاجل ويضغط علينا باستمرار، وينبغى أن نضغط على القدرة/الإنتاج الشخصى حتى يصبح طبيعة ثانية وضرباً من ضروب الإدمان الصحى؛ ولأن هذه القدرة متمركزة فى «دائرة التأثير» الخاصة بنا، فلن يستطيع أحد الاضطلاع بها إلا نحن.

وهذا هو أقوى استثمار يمكن لنا أن نطبقه فى الحياة ـ الاستثمار فى أنفسنا، تلك الأداة الوحيدة التى نمتلكها والتى نستطيع من خلالها التعامل والإسهام فى الحياة. إننا أدوات لأدائنا الشخصى، وكى نؤثر فى الآخرين ، علينا أن ندرك أهمية توفير الوقت المنتظم لشحذ المنشار بكل من الوسائل الأربع.

البعد الجسدى

يشمل البعد الجسدى الاعتناء بالجسد عناية فعالة ـ تناول الأنواع السليمة من الطعام ، والحصول على قسط وافٍ من الراحة والاسترخاء والقيام بالتمارين الرياضية بصورة منتظمة.

ويعتبر القيام بالتمارين الرياضية أمراً هاماً وغير عاجل وأغلبنا لا يقوم بها بانتظام؛ ولأننا لا نقوم بها، نجد أنفسنا ـ عاجلاً أم آجلاً ـ فى نطاق الأنشطة العاجلة والهامة من حيث التعامل مع المشكلات والأزمات الصحية التى تأتى كنتيجة طبيعية لإهمالنا.

ويظن معظم الناس أنه لا يوجد الوقت الكافى لممارسة التمارين الرياضية. ويا له من مثال مغلوط! ليس لدينا وقت لعدم ممارسة الرياضة. إننا نتكلم عن ثلاث إلى ست ساعات فى الأسبوع أو على الأقل ثلاثين دقيقة فى اليوم أو كل يومين، ويبدو هذا وقتاً غير ملائم تماماً باعتبار الفوائد الجمة التى ستعود علينا مؤثرة على باقى الساعات الـ١٦٢ أو ١٦٥ فى الأسبوع.

ولست بحاجة إلى أية معدات خاصة لممارسة الرياضة، فإذا أردت الذهاب لصالة تدريب أو أحد المنتجعات لاستخدام الأجهزة الرياضية أو الاستمتاع بممارسة بعض الرياضات ذات المهارة كالتنس والراكيت، فهذه فرصة إضافية لكن ليس من الضرورى شحذ المنشار.

ومن برامج التمارين الرياضية الجيدة تلك التى يمكنك القيام بها فى المنزل، والتى ستبنى جسدك فى مجالات ثلاث ـ التحمل والمرونة والقوة.

التحمل يأتى من ممارسة تمارين الأيروبيك ومن كفاءة أوعية القلب ـ أى قدرة القلب على ضخ الدم فى جميع أنحاء الجسم.

وبالرغم من أن القلب عضلة كسائر العضلات، لكن لا يمكن إجراء تمارين عليه مباشرة، ولا يمكن إجراء تمارين له إلا من خلال المجموعات العضلية الكبيرة ولاسيما عضلات الساقين، ولذا تعد الرياضات مثل المشى السريع والعدو وركوب الدراجات والسباحة والتزحلق على الماء فى أنحاء البلد واختراق الضاحية أمورًا عظيمة الفائدة.

ويمكن اعتبارك لائقاً إذا استطعت زيادة معدل ضربات قلبك لتصل إلى مائة دقة فى الدقيقة الواحدة فحافظ على هذا المستوى لمدة ثلاثين دقيقة.

ينبغى عليك أن تحاول زيادة معدل نبض القلب ٦٠٪ على الأقل من أقل معدل نبض ممكن وهو أقصى سرعة يمكن لقلبك أن يدق عندها، ويضخ الدم فى جميع أنحاء الجسم. عموماً يعتبر أقصى معدل نبض للقلب هو ٢٢٠ مطروحاً منه السن، فعلى سبيل المثال، إذا كان عمرك ٤٠ عاماً، عليك أن تحاول للوصول بمعدل ضربات القلب إلى ١٠٨ (٢٢٠ ـ ٤٠ = ١٨٠ × ٠,٦ = ١٠٨)، ويمثل «تأثير التدريب» ما بين ٧٢ إلى ٨٧ بالمائة من أعلى معدل شخصى.

المرونة : وتأتى من مطّ الجسم، وينصح معظم الخبراء بالإحماء قبل ممارسة التمارين البدنية والاسترخاء والتمدد بعد التمرين، وقبل التمرين، يساعد على فك وتدفئة العضلات للاستعداد لتمرين أكثر قوة. وبعد التمرين، يساعد على نشر حمض اللكتيك حتى لا تشعر بحرقان وتصلب فى العضلات.

القـــوة : تأتى من تمارين المقاومة العضلية مثل الألعاب الجمبازية الخفيفة وتمارين الضغط، وتمرين العقلة والبطن، والتعامل مع الأثقال، ويعتمد اهتمامك بتطوير قوتك حسب الموقف، فإن شاركت فى عمل عضلى أو أنشطة لألعاب القوى، فإن زيادة القوة ستؤدى إلى تحسين مهاراتك، وإن كنت تعمل فى وظيفة تتطلب الجلوس لفترات طويلة ولا يتطلب نجاحك فى أسلوب حياتك قدرًا كبيرًا

من القوة، فقد يكفيك قليل من القوة من خلال الألعاب الجمبازية بالإضافة إلى التمارين البدنية والاسترخاء.

وكنت يوماً فى صالة تدريب مع أحد الأصدقاء وهو حاصل على دكتوراة فى فسيولوچيا التمارين الرياضية، وكان هذا الصديق حريصًا على بناء قوته. لقد طلب منى أن «أساعده» بينما يقوم هو بأداء تمرين الصدر وأخبرنى أن أخذ الثقل عند لحظة معينة وقال مؤكداً : «لا تأخذه إلا عندما أخبرك».

لذا فظللت أشاهد وأنتظر لأخذ الثقل، وكانت الأثقال ترتفع وتنخفض على صدره. وبدأت أرى التدريب يزداد صعوبة، ولكنه استمر فى التمرين، وكان يدفع الأثقال عن صدره لأعلى، وقلت لنفسى : «لن يقدر على إكمال التمرين بأى حال من الأحوال» لكنه نجح، وكان يهبط بالأثقال ببطء على صدره، ثم يرفعه إلى أعلى مرة أخرى، وهكذا تحرك الأثقال على صدره هبوطًا وصعوداً.

وأخيراً حينما نظرت إلى وجهه الذى بدا عليه الإرهاق نتيجة لما بذل من جهد، وبدت أوعيته الدموية نافرة من جلده، قلت لنفسى: «ستسقط هذه الأثقال على صدره فيحطمه. ربما وجب علىَّ أخذ الوزن. ربما فقد التحكم فيه ولا يعرف ماذا يفعل ». لكنه أنزل الأثقال على صدره دون خطورة، ثم بدأ التمارين مرة أخرى. لا أستطيع أن أصدق ذلك.

وعندما طلب منى فى النهاية أن أخذ الوزن عنه. قلت: «لم انتظرت هذه المدة الطويلة؟».

رد قائلاً : «تأتى فائدة التمرين كله تقريبًا فى النهاية ياستيڤن، فأنا أحاول بناء قوتى وهذا لا يحدث إلا عندما تنفجر الألياف العضلية، وتسجل الألياف العصبية الألم، ثم تعوضك الطبيعة بأكثر من هذا الألم فتصبح الألياف أكثر قوة فى غضون ٤٨ ساعة».

وكنت قادراً على فهم وجهة نظره، ويمكن تطبيق نفس المبدأ على العضلات الوجدانية أيضاً مثل الصبر، فعندما تمارس تمارين الصبر فوق حدود تحملك فى الماضى، فإن الألياف الوجدانية تتقطع، وتعوضك الطبيعة خيرًا، فقد أصبحت الألياف أقوى هذه المرة وفى المرات القادمة. ستكون أقوى.

والآن يريد صديقى بناء القوة العضلية وقد عرف كيف يتمكن من ذلك، ولسنا جميعاً بحاجة إلى تنمية هذا النوع من القوة كى نكون مؤثرين، وقد يصدق المثل القائل: «إذا أردت جنى العسل تحمل لسع النحل» فى بعض الأحوال، لكنه ليس جوهر برنامج التمارين الفعالة.

إن لب تجديد البعد الجسدى هو شحذ المنشار أى ممارسة التمارين الرياضية بصورة منتظمة بشكل يحفظ ويزيد طاقتنا ومقدرتنا على العمل والتعايش والاستمتاع بالحياة.

إننا بحاجة لقدر من الحكمة لتطوير أى برنامج تدريبى، ويميل البعض للإفراط فى التمرين وخاصة بين هؤلاء الذين لم يكونوا يقومون بأى تمارين على الإطلاق، وهذا من شأنه أن يؤدى لألم وضررٍ بل وتلف دائمٍ لا ضرورة له، أفضل شئ أن تبدأ ببطء، ويجب أن يتناغم أى برنامج تدريبى مع أحدث ما توصلت إليه الأبحاث ومع توصيات الطبيب ووعيك الذاتى.

وإذا لم تكن تمارس التمارين الرياضية، فإن جسدك سيحتج ولا شك على هذا التغير المتجه نحو تقليل راحة الجسم. فى البداية لن تروق لك التمارين، بل وقد تكرهها. كن إيجابياً. قم بها على أية حال. بل حتى إن أمطرت السماء صباح اليوم الذى أعددت العدة فيه للركض، مارس التمرين على أية حال. قل لنفسك «حسناً إن السماء تمطر! علىَّ أن أنمى عزيمتى وجسدى معاً!».

إنك لا تتعامل مع تمارين سريعة، بل مع أنشطة هامة وغير عاجلة من شأنها

أن تؤدى إلى نتائج ظاهرية طويلة المدى، وخطوة خطوة سيهبط معدل نبض الراحة كلما إزداد قلبك ونظام معالجة الأكسچين كفاءة، وكلما زادت قدرة جسمك على القيام، بالأمور الأكثر إلحاحاً، ستجد النشاطات العادية التى تقوم بها أكثر راحة من ذى قبل، وستكون لديك طاقة بعد الانتهاء من العمل، وسيتحول الإرهاق الذى تشعر به والذى يجعلك «متعباً للغاية» لدرجة تحول بينك وبين ممارسة التمارين فى الماضى إلى طاقة تحيط بكل شئ تقوم به.

ربما كانت أعظم الفوائد التى ستعود عليك من ممارسة التمارين الرياضية هى تنمية العادة الأولى لعضلات الإيجابية، وكلما كان سلوكك مبنيًّا على قيمة صحة الجسم بدلاً من الاستجابة لكل القوى التى تحول بينك وبين ممارسة الرياضة، فإن تصورك الذهنى وتكاملك سيتأثران تأثرًا عميقًا.

البعد الروحى

إن تحديد البعد الروحى يمنحك عجلة قيادة حياتك، وهو بعد وثيق العلاقة بالعادة الثانية.

ويمثل البعد الروحى جوهرك وما بداخلك والتزامك نحو نسق القيم الخاص بك، فهو منطقة شديدة الخصوصية فى الحياة وبالغة الأهمية على حد سواء، ويستقى هذا البعد قوته من المصادر التى تلهمك و تربطك بالحقائق التى تنطبق على كل البشرية فى كل زمان ومكان وفى هذا يختلف الناس اختلافًا كبيراً.

إننى أجد التجديد فى التأمل والصلوات اليومية المذكورة فى الكتب المقدسة، والتى تمثل نسقى القيمى، وكلما قرأت وتأملت، أشعر بالتجدد والقوة والتركيز والالتزام بالعمل من جديد.

وقد يؤدى ولوج عالم الأدب أو الموسيقى الراقية إلى تجديد روحى مماثل

بالنسبة للبعض، بينما يجد آخرون التجديد الروحى فى التخاطب مع الطبيعة، فالطبيعة تسبغ نعمتها على من يندمج معها اندماجًا تامًا، فعندما تستطيع ترك المدنية بضوضائها وفوضاها والاستسلام للطبيعة بإيقاعها وتناغمها، فإنك بذلك تجدد ذاتك . ستظل لفترة هادئ النفس لا تتأثر بالمنغصات من حولك حتى تبدأ الضوضاء والفوضى الخارجية فى غزو ذلك الإحساس بالسلام والهدوء الداخلى.

ويزودنا آرثر جوردون بقصة رائعة وقريبة على نفسه عن تجربته الخاصة فى التجديد الروحى أسماها «دعوة المد»، وتبدأ القصة من أحد الأوقات التى بدأ يشعر فيها المؤلف بأن كل شئ فى الحياة أضحى مملاً وسطحيًا، لقد خارت عزيمته وأصبح يبذل جهوداً للكتابة دون جدوى، وزاد الموقف سوءًا يومًا بعد يوم.

وفى نهاية الأمر، قرر المؤلف الحصول على العون من طبيب بشرى. سأله الطبيب بعد أن لاحظ أنه سليم تمامًا من الناحية الجسمانية إن كان سيستطيع اتباع تعليماته لمدة يوم واحد.

وعندما أجاب جوردون بالإيجاب، طلب الطبيب منه أن يقضى اليوم التالى فى المكان الذى أمضى فيه أجمل ذكريات الطفولة، وبإمكانه عند الذهاب أخذ طعام معه، لكنه غير مسموح له بالحديث مع أى أحد أو القراءة أو الكتابة أو الاستماع إلى المذياع، ثم قام الطبيب بكتابة أربع وصفات وأخبره أن يفتح الأولى الساعة التاسعة صباحاً والثانية الساعة الثانية عشر، والثالثة الساعة الثالثة والأخيرة الساعة السادسة مساءً.

سأله جوردون، «هل أنت جاد؟»،

فعاجله الطبيب بالرد : «لن تظن أننى أمزح عندما تصلك فاتورة الكشف!».

وفى الصباح التالى، ذهب جوردون إلى الشاطئ وبمجرد أن فتح الوصفة الأولى، وجدها تقول «أصغ السمع». ظن حينذاك أن الطبيب به مس من جنون. كيف يتسنى له أن يستمع إلى كل شاردة وواردة لمدة ثلاث ساعات؟ لكنه وافق على اتباع أوامر الطبيب، وبدأ يستمع. فى البداية سمع صوت البحر والطيور المعتاد وبعد فترة، استطاع أن يسمع أصواتاً أخرى لم تكن واضحة فى البداية. أثناء الاستماع، أخذ يفكر فى الدروس التى علمها البحر له عندما كان طفلاً صغيراً... دروس عن الصبر والاحترام والوعى بالتكاتف والتعاون بين الأشياء. أخذ صاحبنا هذا يستمع إلى الأصوات ـ وإلى الصمت ـ وبدأ يشعر بهدوء وسلام متعاظم داخله.

وفى ساعة الظهيرة، فتح قصاصة الورق الثانية فوجد فيها: «حاول الرجوع»، تساءل فى نفسه : «الرجوع إلى ماذا؟». ربما إلى الطفولة، لعله الرجوع إلى ذكريا الأوقات السعيدة. تفكر فى ماضيه، فى العديد من اللحظات السعيدة القصيرة، حاول أن يتذكرها بحذافيرها، وأثناء عملية التذكر شعر بدفء يسرى داخله تدريجيا.

فى الساعة الثالثة عصرًا، فتح الورقة الثالثة وحتى الآن، كانت الوصفات سهلة الاتباع، لكن هذه الوصفة كانت مختلفة عن سابقاتها، فهى تقول: «افحص واختبر دوافعك». كان صاحبنا دفاعيا فى البداية. فكر فيما يريد ـ النجاح، والشهرة، والأمان ـ ثم عدّلها جميعًا. لكن بعد ذلك جالت بخاطره فكرة أن تلك الدوافع ليست كافية ولعل بداخله الإجابة على موقفه الممل.

تفكر المؤلف فى دوافعه مليًا. فكِّر فى سعادته الماضية، وأخيراً جاءته الإجابة.

أمسك قلمه، وكتب «فى لمعة من ثقه رأيت أن دوافع المرء إن جانبت

الصواب، لا شئ يمكن أن يكون صحيحًا، لا فرق عندى بين ساعى البريد أو مصفف الشعر أو بائع التأمين أو ربة المنزل ... إلخ طالما تحس أنك تخدم الآخرين وتفيدهم، فأنت تقوم بعملك على ما يرام. لكن إذا كنت غير مهتم إلا بمساعدة نفسك، ستقوم بعملك بشكل أقل كفاءة ـ هذا قانون ثابت كقانون الجاذبية».

وعندما دقت الساعة السادسة مساء، قرأ المؤلف الكلمات القليلة فى الوصفة الأخيرة: «اكتب همومك على الرمال». وأقصى المؤلف على ركبتيه، وكتب العديد من الكلمات على صدفة مكسورة، ثم استدار عائداً إلى بيته. لم ينظر إلى الوراء، فكان يعرف أن المد سيأتى.

ويأخذ التجديد الروحى قسطاً من الوقت. لكنه نشاط هام وغير عاجل ليس بوسعنا أن نهمله.

وقال المصلح الدينى العظيم مارتن لوشر «عندى كثير من العمل كى أقوم به اليوم، أريد أن أقضى ساعة أخرى على ركبتى». لم تكن الصلاة بالنسبة له واجباً آلياً بل مصدراً للقوة يجمع منها طاقاته ويصرّفها.

وفى يوم من الأيام سأل شخص ما عن زنْ ماستر من الشرق الأقصى الذى ينعم بقدر كبير من الطمأنينة وهدوء النفس مهما قلت الضغوط التى يواجهها، سأله الناس: «من أين لك كل هذه الطمأنينة والهدوء مع النفس؟» فردَّ قائلاً : «أنا لا أبرح مكان تأملاتى»، ويقوم هذا الرجل بالتأمل من الصباح الباكر حتى نهاية اليوم، ويحتفظ بهدوء اللحظات الخوالى فى عقله وقلبه.

وتكمن الفكرة فى أننا إذا بذلنا الوقت للاعتماد على مركز القيادة فى حياتنا أو ما تدور حياتنا حوله فى النهاية، فإن الحياة تنبسط مثل المظلة لتظل كل شئ. إنها تجددنا وخصوصاً إذا التزمنا بها ثانية.

لذا فأنا مؤمن بأهمية قرارات الالتزام الشخصية، فإذا فهمنا توازننا وأهدافنا فهمًا جيداً، استطعنا مراجعته وإعادة الالتزام به مراراً وتكراراً. وفى تجديدنا الروحى اليومى، يمكننا أن نتخيل و «نمَرٌّ» بأحداث اليوم فى تناغم مع تلك القيم.

وقد علمنا الزعيم الديني ديڤيد أوومكاي : «إن أعظم معارك الحياة تحدث يوميًا فى حجرات الروح الصامتة»، فإذا انتصرت فى معارك الروح، وإذا سويت قضايا الصراع الذى يدور بداخلك، ستشعر بالسلام والهدوء، وستشعر بمعرفة نفسك، وستكتشف أيضاً أن الانتصارات الجماعية ـ عندما تميل إلى أن تفكر بشكل تعاونى للارتقاء برفاهية وخير الآخرين وأن تسعد بحق لنجاح الآخرين ـ ستأتى من تلقاء نفسها تباعاً.

البعد الفكرى

ينبع معظم تطورنا الفكرى ونمطنا الدراسى من التعليم النظامى، لكن الكثير منا يتركون عقولهم عرضة للضمور بمجرد ترك نمط المدرسة الخارجى، فلم نعد نقرأ قراءات جادة، ولم نعد نكتشف موضوعات جديدة ذات أى عمق حقيقى خارج مجال عملنا، وكذلك افتقدنا التفكير التحليلى، لم نعد نكتب ـ على الأقل لا نكتب بروح نقدية أو بأسلوب يختبر قدرتنا على التعبير عن أنفسنا بلغة مكثفة وموجزة وواضحة. بل، نمضى الوقت فى مشاهدة التلفاز.

وتوضح الاستبيانات الدائمة أن التلفاز يظل مفتوحاً فى معظم البيوت لمدة تتراوح ما بين خمس وثلاثين إلى خمس وأربعين ساعة أسبوعيًا، وهذا هو نفس الوقت الذى يقضيه الكثير من الناس فى أعمالهم وأكثر مما يقضيه الطلبة فى المدارس، وللتلفاز أقوى تأثير اجتماعى بين الناس، وعندما نشاهده، فإننا نتأثر بكل القيم التى تبث من خلاله، ويمكن للتلفاز أن يؤثر علينا بطرق خفية تستعصى على الإدراك.

وتتطلب الحكمة فى مشاهدة التلفاز العادة الثالثة وهى التحكم الفعَّال فى النفس التى تمكنك من التمييز وانتقاء البرامج الإخبارية والترفيهية التى تعبر عن أهدافك وقيمك، وتعمل على الارتقاء بها على النحو الأمثل.

وفى أسرتى، قمت بتقليل مشاهدة التلفزيون إلى حوالى سبع ساعات أسبوعيًا أى بمتوسط ساعة واحدة يومياً. لقد عقدنا مجلساً عائليًا تحدثنا فيه عن هذا الموضوع، وبحثنا فى بعض المعلومات المتعلقة بما يحدث فى المنازل بسبب التلفاز. ووجدنا أنه بمناقشة الموضوع كأسرة لم يبدأ أحد فى الدفاع عن التلفاز، أو أثار جدلاً بالباطل، لقد بدأ الناس يدركون مرض التواكل من إدمان للمسلسلات التلفازية الطويلة أو الاعتياد على مشاهدة برنامج معين بصورة ثابتة.

وإنني لممتنٌ للتلفاز وللعديد من برامج التعليم والترفيه عالية الجودة، التى تثرى حياتنا، وتسهم إسهامًا حقيقياً فى الوصول إلى أهدافنا وأمانينا العليا، وإن كان هناك العديد من البرامج لا فائدة منها إلا إضاعة الوقت والعقول، وتؤثر كثير من هذه البرامج علينا بصورة سلبية إن تركنا لها العنان. إن التلفاز مثل جسدنا خادم مطيع لكنه سيد ضعيف، لذا علينا اللجوء إلى العادة الثالثة للتحكم الفعال فى أنفسنا لمضاعفة استخدام أى مورد من الموارد للإضطلاع بما يوكل إلينا من مهام.

ويعتبر التعليم ـ أو التعليم المستمر أو استمرارية شحذ الذهن وتوسيع أفقه تجديداً فكرياً حيوياً، ويشتمل ذلك أحيانًا على نظام الفصل الدراسى الخارجى أو برامج الدراسة المنتظمة، وغالبًا لا يشتمل التعليم المستمر على تلك النظم. ويمكن للإيجابيين من الناس اكتشاف الكثير والكثير من السبل لتعليم أنفسهم.

ومن أكثر الأمور أهمية تدريب الفكر على الاستقلال بذاته واختيار برنامجه الخاص، وهذا يمثل بالنسبة لى تعريف التعليم الحر، وهو القدرة على فحص

برامج الحياة التى تعالج الأسئلة والأهداف الكبرى وغيرها من التصورات الذهنية، ويؤدى التدريب دون مثل هذا النوع من التعليم إلى تصنيف وانغلاق الفكر بحيث تؤخذ فروض التدريب على علاتها دون اختبار وفحص، وهنا تكمن الأهمية البالغة للقراءة الموسعة، والاطلاع على كتابات كبار المفكرين.

ولا توجد وسيلة لتوسيع أفق الفكر وزيادة معلوماتك بصورة منتظمة أفضل من التعود على قراءة الأعمال الأدبية الجيدة، وهذا نشاط هام وغير عاجل رفيع المستوى، ويمكِّنك من الوصول إلى أفضل العقود الموجودة الآن أو التى كانت موجودة يومًا ما فى جميع أنحاء العالم، وأوصى بشدة بسياسة قراءة كتاب واحد فى الشهر، ثم كتاب كل أسبوعين، ثم كتاب كل أسبوع وكما يقال «من لا يقرأ ليس بأفضل مِنْ مَنْ لا يعرف القراءة».

ويمكن للأدب الجيد التى يثرى وعينا الثقافى، والأدب السائد فى مختلف الميادين أن يوسع من دائرة تصوراتنا *الذهنية*، ويشحذ منشار الذهن ولاسيما إن طبقنا العادة الخامسة عند القراءة وسعينا للفهم أولاً بأول، وعندما نعتمد على خبراتنا الذاتية لإصدار أحكام مبكرة قبل أن نعى فعلاً ما يقصده المؤلف، فإننا نقلل بذلك فوائد القراءة.

وتعد الكتابة شكلاً آخر فعالاً لشحذ المنشار الذهنى، فالاحتفاظ بمجموعة من الأفكار والخبرات والاستبصارات والمعلومات يرتقى بوضع الذهن وصفائه وحدته، ويؤثر حسن كتابة الخطابات للاتصال على المستوى الأعمق من الأفكار والمشاعر بدلاً من المستوى السطحى والضحل للأحداث على قدرتنا على التفكير الواضح، والفهم الفعَّال، وإعمال العقل بدقة.

ويمثل التنظيم والتخطيط أشكالاً أخرى من التجديد الفكرى المتصل بالعادتين الثانية والثالثة، ويبدأ التنظيم والتخطيط بالهدف موضوعًا فى الاعتبار

والقدرة الذهنية على تنظيم الوصول إلى هذا الهدف، وتقوم هاتان العادتان بتشغيل قوة الذهن التخيلية والتصورية لرؤية الهدف النهائى من البداية ورؤية الرحلة كاملةً كمبادئ على الأقل إن لم يكن على شكل خطوات،

وكما يقال: إن النصر فى الحروب يتحقق فى خيمة القائد، وشحذ المنشار فى الأبعاد الثلاثة الأولى ـ الجسدى والروحى والفكرى أمر أسميه «الانتصار اليومى الشخصى»، وأوصيك بمجرد قضاء ساعة واحدة يومياً للوصول إلى هذا الانتصار: ساعة واحدة فقط لباقى حياتك.

ولا مفر من قضاء هذه الساعة التى ستبدأ أثناء مقارنة النصر الشخصى اليومى فيما يختص بالقيم والنتائج. إنها تؤثر على كل قرار وكل علاقة شخصية كما سترفع من جودة وفاعلية كل ساعة من ساعات اليوم بما فيها عمق وفائدة ما تحصل عليه من النوم، سيساعدك على النصر على بناء القوة الجسمانية والروحية والفكرية طويلة المدى لتمكنك من مجابهة التحديات الصعبة فى الحياة.

وكما كتب فيلبس بروكس

يوماً ما فى السنوات القادمة ستجد نفسك تصارع مغريات كبيرة أو ترتجف تحت وطأة الحزن العظيم الذى يملأ حياتك. لكن الكفاح الحقيقى هنا، الآن ... الآن، هو الفيصل الذى يحدد ما إذا كنت ـ فى يوم حزنك العظيم أو المغريات الكبيرة ـ ستفشل فشلاً ذريعًا أم ستنتصر انتصارًا مؤزرًا، وممن تولد شخصيتك إلا من خلال تلك العملية الثابتة الدائبة المستمرة.

البعد الاجتماعى/ العاطفى

بينما ارتكزت الأبعاد الجسدية والروحية والفكرية المتصلة اتصالاً وثيقاً بالعادتين الأولى والثانية والثالثة على مبادئ الرؤية الذاتية والقيادة والإدارة.

تركز البعد الاجتماعى / العاطفى على العادات الرابعة والخامسة والسادسة متمحوراً حول مبادئ القيادة الجماعية والاتصال العاطفى والتعاون الخلاَّق.

إن البعدين الاجتماعى والعاطفى لحياتنا مرتبطان أشد الارتباط؛ لأن الحياة العاطفية تتطور بصفة عامة ـ وإن لم يقتصر الأمر على ذلك ـ وتتمثل فى علاقاتنا الشخصية بالآخرين.

ولا يستغرق تجديد البعد الاجتماعى/العاطفى وقتاً بنفس الشكل الذى يستغرقة لتجديد الأبعاد الأخرى؛ فيمكننا تجديد هذا البعد فى تعاملاتنا الطبيعية اليومية مع الآخرين. لكنه بُعدٌ يتطلب ممارسة وتدريبًا ولا شك، وقد يتوجب علينا أن نضغط على أنفسنا؛ لأن الكثير منا لم يتوصل إلى مستوى الانتصار الشخصى ومهارات الانتصار الشخصى اللازمة للعادات الرابعة والخامسة والسادسة التى نستخدمها فى تفاعلاتنا الاجتماعية.

لنفترض أنك شخص مهم فى حياتى، فقد تكون رئيسى فى العمل، أو مساعداً لى، أو زميلى، أو صديقي، أو جاري، أو زوجي، أو زوجتي، أو ابني، أو أحد أفراد أسرتي، أى شخص أريد أو أحتاج أن أتفاعل معه، ولنفترض أننا بحاجة إلى أن نتخاطب أو نعمل معًا أو نتناقش فى قضية أن نحقق هدفًا أو نحل مشكلة. إلا أن كلامنا يرى الأمور بمنظور مختلف، فأنت ترى السيدة الشابة وأنا أرى المرأة العجوز « إشارة إلى الرسم الشهير».

لذا فأنا أقوم بالعادة الرابعة وهى أن آتى إليك وأقول: «أرى أنك تنظر إلى هذا الموقف بصورة مختلفة. لماذا لا نتفق على التخاطب حتى نجد حلاً يشعر كلانا بالارتياح له، فهل لديك الرغبة فى ذلك؟» ومعظم الناس ستكون لديهم الرغبة فى «الموافقة» على هذا.

ثم أنتقل بعد ذلك إلى العادة الخامسة ومفادها: «دعنى أستمع إليك أولاً»

وبدلاً من الاستماع بنية الرد، فإننى أستمع بتركيز كى أفهم تصورك الذهنى بصورة عميقة وشاملة، وعندما أستطيع شرح وجهة نظرك تماماً كما تستطيع أنت، فإننى بذلك أركز على توصيل وجهة نظرك لك حتى تفهمها أيضاً.

وننتقل إلى العادة السادسة اعتماداً على التزامنا بالبحث عن حل يرضى الطرفين، وإلى فهم عميق لوجهات نظرك المتبادلة، إننا نعمل معاً لنصل إلى حلول بديلة لما نختلف فيه، وتكون أفضل من الحلول التى اقترحتها أنا أو أنت ابتداءً.

إن النجاح فى العادات الرابعة والخامسة والسادسة ليس أساسًا مسألة ذهنية، بل هى عاطفية أو وجدانية من الدرجة الأولى، وهى متعلقة بإحساسنا بالأمان الشخصى.

وإذا نبع الأمان الشخصى من مصادر بداخلنا، فستكون لدينا القوة لأداء عادات الانتصار الجماعي، أما إذا كنَّا لا نشعر بالأمان وجدانياً وعاطفياً، حتى وإن كنا متفوقين جداً فى الناحية الذهنية أو الفكرية، فإن القيام بالعادات الرابعة والخامسة من قِبَل أناس يفكرون من زوايا مختلفة فى قضايا الحياة المصيرية يمكن أن يصبح مصدراً لخطر محقق.

ولكن، من أين ينبع الأمان الذاتى ؟ إنه لا ينبع من نظرنا للآخرين أو كيفية معاملتهم لنا، ولا ينبع من ما سلَّمونا من كتابات، ولا ينبع من الظروف أو الموقف أو الوضع الاجتماعى الذى نتمتع به.

إنه ينبع من الداخل، من التصورات الذهنية الدقيقة والمبادئ الصحيحة الضاربة بأطنابها فى عقولنا وقلوبنا، إنه ينبع من إنسجام الباطن والظاهر، من حياة النزاهة : حيث تعكس عاداتنا اليومية أعمق القيم التى نؤمن بها.

وأعتقد أن حياة النزاهة هى المصدر الجوهرى للقيمة الشخصية، وأنا لا أتفق مع كتب النجاح الشعبية التى تقول : «إن تقدير الذات مسألة ذهنية فى المقام الأول أو مسألة اتجاه ـ أى أنك تستطيع أن توجه نفسك نفسياً نحو الهدوء مع النفس».

وينبع هدوء البال والطمأنينة من طريق واحد لا غير هو تناغم حياتك مع المبادئ والقيم الحقيقية.

ويوجد أيضاً نوع من الأمان الذاتى الذى ينبع نتيجة لحياة التعاضد الفعالة، ويكمن الأمان فى الإلمام بأن الحلول التى لا تحتمل الفشل موجودة على أرض الواقع، وأن الحياة ليست دائمًا مسألة إختيارية قاطعة، لكن هناك دائمًا بدائل أخرى مفيدة للطرفين، ويتمثل الأمان أيضًا فى أن تعرف أن بإمكانك أن تخرج عن إطارك المرجعى دون التخلى عنه حتى تستطيع أن تفهم الآخرين فهماً عميقًا وهناك نوع من الأمان ينبع من التفاعل الحقيقى والخلاق والتعاون مع الآخرين والمرور فعلاً بخبرة العادات التكاتفية .

وهناك أمان ذاتى نابع عن الخدمة أى من مساعدة الآخرين دون مَنٍّ أو أذى، ومن أهم المصادر فى ذلك قيامك بعملك؛ حيث ترى نفسك مساهمًا وخلاقًا ومؤثرًا فى مكانك، ومن المصادر الأخرى الخدمة المجهول فاعلها، فلا أحد يعرفها وليس بالضرورة أن يعرف أحد فاعلها مستقبلاً. وليس هذا ما يهمنا، فما يهمنا هو إضفاء السعادة على حياة الآخرين، وبذلك يصبح ترك الأثر فى النفوس وليس الشهرة هو الدافع.

وأكد ڤيكتور فرانكل على الحاجة إلى الهدف فى حياتنا، إلى شئ يسمو بحياتنا ويخرج أفضل الطاقات الكامنة داخلنا، ويخبرنا د. هانز سيلاى المتوفى فى بحثه الشهير عن التوتر العصبى: إن الحياة الطويلة المفعمة

بالصحة والسعادة ما هى إلا نتاج للمساهمة فى الحياة والمشروعات الجادة الهادفة المثيرة على الصعيد الشخصى التى تسهم فى إسعاد حياة الآخرين، وكان خلق هذا الطبيب «اكسب حب جارك».

أو كما قال چورچ برنارد شو:

> تلك هى المتعة الحقيقية فى الحياة .. الحياة التى نحياها لتحقيق غاية تدركها وتبلغ من أنفسنا مبلغاً. إنها قوة من قوى الطبيعة بدلاً من الشكوى والتململ الأنانى المحموم ؛ لأن العالم لن يكرس نفسه من أجل سعادتنا، وأنا مع الرأى القائل بأن حياتى تنتمى إلى المجتمع بأسره ويزيدنى شرفاً أن أخدم هذا المجتمع قدر طاقاتى طالما فىَّ عرق ينبض، وأريد أن أستغل كل طاقاتى ومهاراتى قبل أن أموت، فكلما عملت بجد واجتهاد، عشت أكثر، وأنا أستمتع بالحياة لذاتها، وليست الحياة بالنسبة لى كالشمعة الصغيرة التى سرعان ما تحترق بلا أثر يذكر، بل هى كالشعلة المضيئة التى علىَّ أن أحملها الآن وأريدها أن تظل مضيئة قدر استطاعتى قبل أن أسلمها للأجيال القادمة.

كما قال إن، إلدون تانر «العمل أو أداء الواجب هو الإيجار الذى ندفعه لإمتياز الحياة على وجه الأرض»، وهناك العديد من السبل للقيام بالعمل أو الخدمة، وإن كنا ننتمى أو لا ننتمى، إلى مؤسسة خدمات أو مؤسسة خيرية أو نعمل فى وظيفة تقدم فرصًا جادة لتوفير الخدمات، فلا يمر يوم دون أن نقدم الخدمات لإنسان واحد على الأقل وبذلك تزيد مدخراتنا وودائعنا من الحب والمودة غير المقترنة بشرط أو مصلحة شخصية.

توجيه الآخرين

معظم الناس يقومون بدور فى المرآة الاجتماعية؛ حيث يتأثرون بآراء وتصورات للمحيطين بهم، وكأناس متعاونين ومتعاضدين، فأنا وأنت نخرج من تصور ذهنى يؤكد حقيقة أننا جزء من تلك المرآة الاجتماعية.

ويمكننا أن نقرر أن نظهر للآخرين رؤية واضحة وغير مشوهة عن أنفسهم، كما يمكننا أن نؤكد طبيعتهم الإيجابية ونعاملهم باعتبارهم أناساً مسؤولين، وبمقدورنا أن نوجههم كأفراد مستقلين ذوى مبادئ متزنة وقيم، وباستخدام عقلية الوفرة ندرك أن إضفاء الصبغة الإيجابية على الآخرين لابد وأن يؤدى إلى تضاءلنا. إنها تعمل على تقوية عضدنا؛ لأنها تزيد فرص التفاعل المؤثر مع الأشخاص ذوى روح المبادرة.

ربما مر عليك وقت عندما كان هناك من يؤمن بقدراتك عندما فقدت أنت نفسك هذا الإيمان. لقد قام هؤلاء الناس بتوجيهك فهل شكل ذلك فرقًا فى حياتك؟

لكن ماذا لو كنت موجهاً إيجابياً ومسانداً للآخرين؟ فعندما توجهك المرآة الاجتماعية لاختيار الطريق الأدنى، تقوم أنت بتشجيعهم على اتخاذ الطريق الأعلى لأنك تؤمن بقدراتهم، وتستمع لكلامهم وتتعاطف معهم، ولكنك فى نفس الوقت لا تحلهم من تبعة المسؤولية، بل تحثهم على أن يكونوا مبادرين.

وربما مرت عليك قصة فارس *العصور الوسطى* الذى قابل امرأة سيئة الخلق، وقد نظمت أسلوب حياتها وفقاً لكل المحيطين بها.

لكن هذا الفارس الشاعر رأى شيئًا آخر فيها، شيئًا جميلاً ومحببًا، لقد رأى فضائلها أيضًا، وأكد عليها مرارًا وتكرارًا. كما أطلق عليها اسمًا جديداً ـ جميلة ـ وهو اسم جديد مرتبط بتصور جديد.

فى البداية، أنكرت هى ذلك تمامًا، وكانت التوجيهات القديمة مسيطرة عليها. لقد أسقطته من اعتبارها على أنه رجل شطح به الخيال بصورة كبيرة. لكنه كان عنيدًا، منحها حبًا غير مشروط، واستمر فى ذلك حتى اخترق نفوذ الآخرين عليها، ووصل إلى طبيعتها الحقيقية وطاقاتها الكامنة، وبدأت تستجيب، وقليلاً

قليلاً بدأت تغير تصورها، لقد آمن بها، وبدأت تتصرف وفقاً للتصور الذهنى الجديد بشكل أدهش كل المحيطين بها فى بادئ الأمر.

وفيما بعد، عندما بدأت ترجع إلى قصورها القديم، استدعاها وهو على فراش الموت أنشدها تلك القصيدة الرائعة التى تحمل اسم «الحلم المستحيل» ثم سدد نظراته إلى عينيها وهمس قائلاً: «لا تنس أنك جميلة».

ومن القصص التقليدية فى مجال نبوءات تحقيق الذات قصة عن كمبيوتر فى انجلترا تمت برمجته بالصدفة خطأ، وباستخدام المصطلحات العلمية ، ووضع البرنامج فئة من الأطفال «الأذكياء» في فئة «الأغبياء» وفئة الأطفال «الأغبياء» فى فئة «الأذكياء» وكان تقرير ذلك الكمبيوتر المعيار الأساسى الذى شكل تصورات المدرسين عن تلاميذهم فى بداية السنة.

وعندما اكتشفت الإدارة هذا الخطأ فى النهاية بعد خمسة شهور ونصف ، قررت أن تختبر الأطفال مرة أخرى دون إخبار أى أحد عن هذا الموضوع، وكانت النتيجة مدهشة. لقد انخفضت النقاط التى أحرزها الأطفال «الأذكياء» فى اختبار الذكاء بصورة ملحوظة. لقد عومل هؤلاء الأطفال باعتبارهم محدودى القدرات العقلية وغير متعاونين، كما يصعب تعليمهم ، ولقد أصبحت تصورات المدرسين النمطية لهم نبوءة تحقيق الذات.

لكن فئة من هم مفترض أنهم «الأغبياء» أحرزت نقاطًا مرتفعة؛ حيث كان المدرسون يعاملونهم كما لو كانوا «أذكياء» وعكست طاقاتهم وأمالهم وتفاؤلهم وانبهارهم آمالا فردية عريضة قيمة لهؤلاء الأطفال.

وسئل هؤلاء المدرسون عن الموقف أثناء الأسابيع الأولى القلائل فى الفصل الدراسي فردوا قائلين: «لقد فشلت مناهجنا لسبب ما لذلك علينا أن نغير المناهج» وأكدت المعلومات أن الأطفال كانوا أذكياء، فإن لم تمض الأمور على

ما يرام ، فإنهم سيرون الأمر متعلقا بالمناهج الدراسية، ولذلك عملوا على تغيير المناهج، وكانو إيجابيين؛ حيث عملوا بنظام دائرة التأثير، ولم يكن عجز المتعلم الواضح عن التعلم إلا صورة من صور عدم مرونة المدرس.

ما الذى نعكسه للآخرين عن أنفسهم ؟ وإلى مدى يؤثر هذا الانعكاس فى حياتهم ؟ إن لدينا الكثير مما يمكن أن نستثمره فى رصيد بنك الأحاسيس الخاص بالآخرين، وكلما استطعنا أن نرى الناس من منظور طاقاتهم الكامنة غير المرئية ، كان بمقدورنا اللجوء للخيال بدلاً من الذاكرة مع زوجاتنا وأزواجنا وأطفالنا وزملائنا فى العمل أو أرباب العمل، وبمقدورنا أن نرفض وضعهم فى قوالب، ويمكننا أن «نراهم» بصورة جديدة كل مرة نقابلهم فيها ، ويمكننا أن نساعدهم ليكونوا أناسًا مستقلين راضين عن أنفسهم وقادرين على إقامة علاقات مرضية وثرية ومثمرة مع الآخرين.

وعلمنا جوته: «عامل الإنسان كما هو، سيبقى كما هو، وعامل الإنسان على قدر ما يستطيع، وما ينبغى أن يكون عليه ستجده على قدر استطاعته، وما ينبغى أن يكون عليه».

التوازن فى عملية التجديد

تشمل عملية التجديد الذاتى تجديداً متوازنًا فى كل الأبعاد الأربعة لطبيعتنا: الجسدى، والروحى والفكرى، و الاجتماعى/ العاطفى.

وبالرغم من أهمية تجديد كل بعد من الأبعاد، فإن الأثر أو فاعلية هذا التجديد لا تظهر إلا بالتعامل مع الأبعاد الأربعة بطريقة حكيمة ومتوازنة، كما يؤدى أي بعد من هذه الأبعاد إلى ترك أثر سلبى على باقى الأبعاد.

ويصدق هذا على المؤسسات والأفراد على حد سواء، ففى المؤسسة يتمثل البعد الجسدى فى النواحى الاقتصادية، والبعد الفكرى أو السيكولوجى يتعامل

مع الشهرة والتطور واستغلال المواهب، بينما يتعلق البعد الاجتماعى / العاطفى بالعلاقات الإنسانية وكيفية معاملة الناس، أما البعد الروحى فيعالج المعنى والمقصدية من خلال الأهداف أو المساهمة ومن خلال نزاهة أفراد المؤسسة.

وعندما تهمل المؤسسة أياً من تلك الجوانب، فإن هذا يؤثر بالسلب على المؤسسة بأسرها، والقوى الخلاقة التى قد ينتج عنها تعاضداً إيجابياً هائلاً يستخدم ضد المؤسسة، ويصبح من القوى المقيدة للنمو والإنتاجية.

وقد قابلت مؤسسات ليس لديها إلا الدافع الاقتصادى - أي زيادة رأس المال، وعادة لا تعلن تلك المؤسسات ذلك الهدف، بل قد يعلنون شيئًا آخر. لكن فى أعماقهم لا تكمن إلا الرغبة فى جمع الأموال.

وحيثما أجد هذا الأمر، أجد أيضًا قدرًا كبيرًا من التعاضد السلبى فى الثقافة التى تولد أشياء كالمنافسات والخصومة بين الإدارات والأقسام والاتصال الدفاعى والحمائى وتدبير الحيل والمكائد وتوجيه العقل نحو رسم الخطط . صحيح أنه لا يمكننا التقدم دون جمع الأموال أو زيادة رأس المال، لكن هذا ليس سببًا كافياً لوجود المؤسسة، إننا لا نعيش كى نأكل، بل نأكل لنعيش.

ومن ناحية أخرى، قابلت مؤسسات لا تركز إلا على البعد الاجتماعى / العاطفى دون سواه، وتجرى فى تلك المؤسسات تجارب اجتماعية وليس هناك معايير اقتصادية فى نسقهم القيمى أو مقياس أو معيار الفعالية، وتفقد تلك المؤسسات نتيجة لذلك كل أنواع الكفاءات وتعقد قابليتها للحياة فى السوق فى النهاية.

لقد وجدت العديد من الشركات والمؤسسات التى تطور – على سبيل المثال– ثلاثة أبعاد مثل وجود معايير الخدمة الجيدة، والمعايير الاقتصادية الجيدة، ومعايير العلاقات الإنسانية الطيبة، ولكنها – أى الشركات– غير ملتزمة وبالتعرف على الموهبين في العمل وتطوير هذه الاستفادة منهم والاعتراف بهم، أما إذا لم تتوافر تلك القوى النفسية، سيكون النمط أوتواقراطية خيِّرة وستعكس الثقافة الناتجة أشكالاً شتى من المقاومة الجماعية والخصومة أو العناد والانقلاب (أو إعادة التنظيم الزائد عن الحد) المفرط وغيرها من المشكلات العميقة والمزمنة.

إن الفعالية سواء لدى الأفراد أو المؤسسات تتطلب تطوير وتنمية وتجديد كل الأبعاد بطريقة حكيمة ومتوازنة، فأى بُعد يتم إهماله يخلق مقاومة سلبية ضد الفعالية والنمو، ويقدم الأفراد والمؤسسات الذين يعترفون بالأبعاد الأربعة فى قرارتهم إطارًا فعالاً لتجديد متوازن.

وتمثل هذه العملية من التحسن المستمر العلامة المميزة لإدارة الجودة الكلية ومفتاح صعود اليابان الاقتصادى.

التكاتف فى عملية التجديد

إن التجديد المتوازن تكاتفى على النحو الأمثل، فالأشياء التى تقوم بها لشحذ المنشار فى أى من الأبعاد لها أثر إيجابى فى باقى الأبعاد؛ لأن العلاقات بينها متشابكة للغاية ، فصحتك الجسدية تؤثر على صحتك الفكرية، وقوتك الروحية، تؤثر على قوتك الاجتماعية/العاطفية، وكلما ارتقيت ببعد من الأبعاد، زادت قدرتك فى سائر الأبعاد على حد سواء.

إن العادات السبع لأكثر الناس فعالية، تخلق التكاتف الأمثل بين تلك الأبعاد، وتجديد أى من هذه الأبعاد يزيد قدرتك على أن تحيا واحدة على الأقل

من تلك العادات، وبالرغم من الطبيعة التتابعية لهذه العادات، فإن التقدم فى أى منها يزيد قدرتك التكاتفية على أن تمر بالباقى.

وكلما كنت مبادراً (العادة الأولى)، زادت قدرتك على القيادة الذاتية بصورة فعالة (العادة الثانية) والإدارة (العادة الثالثة)، وزادت الأنشطة الهامة وغير العاجلة والمجددة التى بمقدورك أن تقوم بها (العادة السابعة)، وكلما سعيت إلى أن تفهم أولاً (العادة الخامسة)، زادت مقدرتك على الوصول للحلول التكاتفية، التى يكسب فيها الطرفان بشكل أكثر فاعلية (العادة الرابعة والسادسة)، وكلما ارتقيت بالعادات المؤدية إلى الاستقلال (العادة الأولى والثانية والثالثة)، كنت أكثر تأثيراً فى المواقف والتعاون بينك وبين الآخرين (العادة الرابعة والخامسة والسادسة)، أما التجديد (العادة السابعة) فيمثل عملية تجديد كل هذه العادات.

وكلما جددت البعد الجسدى، فإنك تعزز بذلك روتينك أو نظرتك الشخصية، (العادة الأولى) وكذا التصور الذهنى لوعيك الذاتى وإرادتك الحرة والإيجابية، وعلمك بأنك حركى تكون فاعلاً بدلاً من أن تكون مستجيباً وأن تختار استجابتك لأى مثير خارجى، ولعل هذا أعظم ما فى التمرين الجسدى من فوائد، فكل نصر شخصى يومى يتم إيداعه فى حسابك الشخصى للأمان الداخلى.

وكلما جددت البعد الروحى، فإنك تعزز القيادة الذاتية (العادة الثانية)، ويمكنك أن تزيد مقدرتك على أن تتجاوز خيالك ووعيك بدلاً من تجاوز الذاكرة، فقط؛ حيث تستطيع أن تتعمق فى فهم تصوراتك الذهنية وقيمك الضاربة بجذورها فى أعماقك، وأن تخلق بداخلك نظاماً متوازناً من المبادىء الصحيحة وتحديد رسالتك الخاصة والمنفردة فى الحياة، وأن تعيد توجيه حياتك كى تحيا حياتك فى تناغم بمبادئك الصحيحة، وكذا الاعتماد أو التحويل على مصادر قوتك. إن

ثراء حياتك الخاصة الذى تتوصل إليه فى التجديد الروحى يضاف كوديعة فى حسابك الشخصى الأمنى.

وكلما عملت على تجديد البعد الفكرى، فإنك تعزز الإدارة الذاتية، (العادة الثالثة)، وكلما خططت فإنك تجبر عقلك على إدراك الأنشطة الهامة وغير العاجلة، والأهداف ذات الأولوية والأنشطة التى تزيد استغلالك للوقت والجهد بأكبر درجة ممكنة، وكذا تنظيمك وتنفيذك لأنشطتك وفقا لأولوياتك، وعندما تدخل فى التعليم المستمر، فهذا يزيد قاعدتك المعرفية ويزيد عدد الخيارات المطروحة أمامك. إن أمانك الاقتصادى لا يكمن فى الوظيفة التى تشغلها، بل فى قدرتك على الإنتاج وأن تفكر وتتعلم وتبتكر وتتكيف، وهذا هو الاستقلال المالى الحقيقى. إن المسألة ليست مسألة امتلاك الثروة بل امتلاك القدرة على خلق تلك الثروة، إنها مسألة تكمن داخلك.

ويعتبر النصر الشخصى اليومى مفتاح تطور العادات السبع، ويكمن كليةً فى دائرة التأثير ـ ساعة على الأقل فى اليوم لتجديد الأبعاد الجسدية والروحية والفكرية إنه نشاط عاجل مرتكز على الزمن وغير هام وضرورى لتكامل تلك العادات فى حياتك ولأن تصبح متوازنًا فى مبادئك.

كما إنها أساس النصر الجماعى اليومى، ومصدر الأمان الداخلى الذى تحتاجه لشحذ المنشار فى البعد الاجتماعى/العاطفى. إنها تعطيك القوة الشخصية، للتركيز على دائرة التأثير فى مواقف التكاتف بين الآخرين ـ النظر إلى الآخرين من خلال التصور الذهنى لعقلية الوفرة، وتقدير الاختلافات بيننا وبين الآخرين والشعور بالسعادة لما يحققونه من نجاح. إنها تعطيك الأساس لتعمل من أجل تفاهم حقيقي، كما أنها تتكاتف من أجل الوصول إلى حلول تتحقق فيها المنفعة للجميع، وأداء العادات الرابعة والخامسة والسادسة فى واقع التكاتف والتعاون العملى.

الارتقاء اللولبى

التجديد هو المبدأ ـ والعملية ـ الذي يمنحنا القوة لنتحرك نحو الارتقاء التصاعدى للنمو والتغير والارتقاء المستمر.

ولإحراز تقدم حقيقى ودائم فى هذا الارتقاء، علينا أن نضع فى اعتبارنا جانبًا آخر من جوانب التجديد والذى ينطبق على الميزة الإنسانية الفريدة التى توجه هذه الحركة التصاعدية وهو *الضمير*، وكما تقول مدام دى ستال، «إن صوت الضمير رقيق لدرجة يسهل معها إخماده، لكنه أيضاً واضح بدرجة يستحيل معها أن نخطئه»

الضمير هبة من الله يربط توافقنا أو تفاوتنا فى المبادىء الصحيحة، ويرفعنا إلى منزلتها وذلك عند وصوله لمرحلة النضج.

وكما أن تعليم الأعصاب والأربطة العضلية حيوي بالنسبة للاعب القوى الممتاز وتعليم العقل حيوى بالنسبة لطالب العلم، فإن تعليم الضمير حيوى بالنسبة للشخص الإيجابى شديد الفعالية، والتأثير. لكن تدريب الضمير وتعليمه يتطلب قدرًا عالياً من التركيز ونظامًا تعليمياً أكثر توازنًا وإنسانًا دائم الأمانة، كما يتطلب المواظبة على الجلوس على موائد الأدب الراقى وتفتق الذهن عن الأفكار النبيلة، والأهم من هذا كله، الحياة فى تناغم مع صوت الضمير الرقيق الثابت.

وكما أن الطعام الردىء والافتقار إلى التمارين الرياضية يمكن أن يفسد الحالة الصحية للاعب القوى، فإن الأمورالتى توصف بالفحش والمنكر الذى يربى سوءًا داخلياً يشل أحاسيسنا الراقية ويستبدل الضمير الاجتماعى بشعار «هل سيعرفنى الناس على حقيقتى» بالضمير الطبيعى أو الإلهى رافعاً شعار داج هامار سجولد.

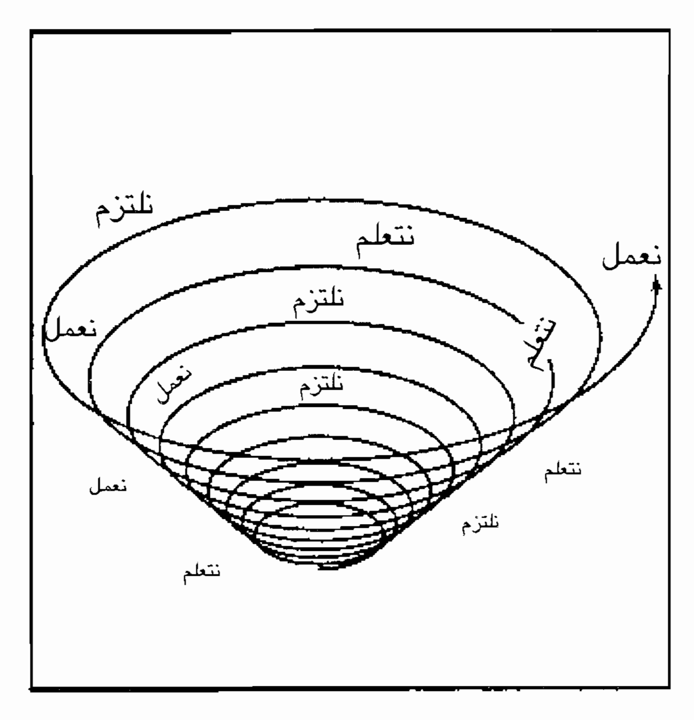
لا يمكنك أن تلعب مع الحيوان بداخلك دون أن تكون حيوانًا تمامًا أو أن تلعب بالكذب والخداع دون أن تخسر حقك من معرفة الحقيقة، أو أ ن تلعب بالقسوة دون أن تفقد وعيك العقلى، فمن يريد لقافلته أن تسير لا يعير بنباح الكلاب انتباهًا.

وبمجرد أن نكوِّن وعينا الذاتى، لابد أن نختار الأهداف والمبادىء التى سنعيش بها وإلا فقدنا وعينا الذاتى، وأصبحنا مثل الدواب التى تعيش أساسًا لمجرد البقاء والتكاثر، والناس الذين ينتمون إلى ذلك المستوى ليسوا على قيد الحياة، بل ذوى حياة «مستهلكة». إنهم ينفعلون لما يحدث حولهم غير مدركين لما وهبهم الله من خصال فريدة تكمن مطرحة مهملة بداخلهم.

وليس هناك ثمة طريق مختصرة لتطوير تلك الخصال المميزة، فقانون الحصاد هنا هو السائد، إننا نحصد دائما ما نزرع. إن قانون العدالة ثابت لا يتغير وكلما اقتربنا من المبادىء الصحيحة، كان حكمنا أصوب على العالم وما يحدث فيه وتصوراتنا الذهنية أكثر دقة.

وأعتقد أننا كلما نمونا وتتطورنا وفقًا لهذا الارتقاء اللولبى، فلابد أن ننشط فى عملية التجديد عن طريق تعليم الضمير وطاعته، وسوف يدفعنا الضمير المتعلم باستمرار حثيثًا إلى طريق الحرية الشخصية والأمان والحكمة والتأثير.

ويتطلب المضى قدمًا فى الارتقاء اللولبى أن *نتعلم ونلتزم ونعمل* على مستويات تعلو باستمرار. ونخدع أنفسنا إن اعتقدنا أن أيًّا من تلك الأمور كاف، وكى نستمر فى التقدم، لابد وأن نتعلم ونلتزم ونعمل ـ ونتعلم ونلتزم ونعمل ـ ونتعلم ونلتزم ونعمل مرة ثانية وثالثة.



الارتقاء اللولبى

مقترحات للتطبيق

١ـ اصنع قائمة من الأنشطة التى قد تساعدك على الحفاظ على قوامك والمناسبة لتصورك الذهنى والتى يمكن أن تستمتع بها بمرور الوقت.

٢ ـ اختر نشاطاً، ودوِّنه كهدف فى منطقة أو مجال دورك الشخصى للأسبوع القادم، وفى نهاية الأسبوع قيِّم آراءك، وإذا لم تكن قد وصلت إلى هدفك، هل كان ذلك لأنك ألحقته بقيمة أعلى؟ أم أنك فشلت فى التصرف بصورة متكاملة بالنسبة لقيمك؟

٣ ـ اصنع قائمة متشابهة للأنشطة المجددة فى البعدين الروحى والفكرى. وفى

المجال الاجتماعي العاطفي، اسرد العلاقات التي تريد أن تطورها أو الظروف الخاصة التي قد يكون للنصر الجماعي فيها أثر أكبر . اختر بندًا لكل مجال كي تدونه كهدف هذا الأسبوع. نفِّذ ذلك وقيِّمه فيما بعد.

٤ ـ التزم بتدوين أنشطة معينة «لشحذ المنشار» في كل الأبعاد الأربعة كل أسبوع. قم بهذه الأنشطة وقيِّم أداءك ونتائجك.

من الباطن إلى الظاهر مرة أخرى

يشكِّل الله الناس من الداخل إلى الخارج بينما يشكَّلهم العالم من الخارج إلى الداخل، وسيأخذ العالم الناس إلى خارج الأحياء الفقيرة، ويخرج الله الأحياء الفقيرة من الناس ثم ينتشلون أنفسهم منها، وقد يغير العالم الناس عن طريق تغيير بيئتهم ويغيرهم الله ، وبالتالى يغيرون هم بيئتهم، ويشكل العالم السلوك البشرى ولكن الله يمكنه أن يغير الطبيعة البشرية.

عذرا تافت بنسون

أود أن تشاركنى قصة شخصية والتى أشعر بأنها تحتوى على جوهر هذا الكتاب. وبالقيام بذلك، آمل أن تتعلق بالمبادئ الأساسية التى تحتوى عليها تلك القصة.

منذ سنوات مضت أخذت أسرتُنا إجازة سبتية من الجامعة التى كنت أُدرِّس فيها؛ لكى أتمكن من الكتابة، وعشنا سنة كاملة فى لاى على الشاطئ الشمالى لأوهو فى هاواى.

وبعد أن استقرت الأسرة بوقت قصير عشنا حياة روتينية فى العمل والمعيشة ولم تكن منتجة فحسب بل أيضًا سعيدة للغاية.

وبعد حلول الصباح الباكر على الساحل، كنا نرسل اثنين من أبنائنا إلى المدرسة وهم حفاة الأقدام ومرتدين الشورت، وذهبت إلى مبنى منعزل بالقرب من حقول القصب حيث كان لدى مكتب لأمارس فيه كتابتى، وقد كان مكاناً هادئاً جداً، جميلاً وساكناً للغاية - فلا يوجد هاتف، ولا اجتماعات، ولا ارتباطات مع الصحافة.

وقد كان مكتبى خارج حدود الكلية، وذات يوم وبينما كنت أتجول بين أكوام الكتب فى الجزء الخلفى من مكتبة الكلية وجدت ، مصادفة، كتاباً لفت انتباهى. وبمجرد فتحه، وقعت عيناى على فقرة واحدة أثَّرت بشدة على بقية حياتى.

وقرأت هذه الفقرة مراراً وتكراراً هى تحتوى أساساً على فكرة بسيطة ألا وهى أنه هناك فجوة أو مسافة بين المنبه والاستجابة وأن أساس تطورنا وسعادتنا هو كيفية استغلالنا لهذه المسافة.

وأستطيع أن أصف تأثير هذه الفكرة على عقلى بصعوبة برغم أنى قد نشأت على فلسفة تقرير المصير، فإن الطريقة التى صيغت بها العبارة - «الفجوة بين المنبه والاستجابة» - قد أثرت فيّ بقوة منعشة، لا يمكن تصديقها، وكأنى «أعرفها للمرة الأولى» كثورة داخلية! «فهى فكرة قد حان وقتها».

ولقد فكرت فيها مراراً وتكراراً وبدأ تأثيرها القوى يطغى على تصوراتى الذهنية. وكأنى أصبحت مراقباً لمشاركتى فيها، وبدأت أقف عند هذه الفجوة وأنظر، للخارج، إلى المنبهات، ووجدت متعه بالغة نتيجة الإحساس الداخلى بالحرية فى اختيار استجابتى - أو حتى لأصبح مثيراً أو على الأقل لأؤثر فيه - أو حتى لأغيره.

وبعد وقت قصير، ومنذ ذلك الحين فصاعداً، وكنتيجة جزئية لهذه الفكرة الثورية. بدأت أنا وساندرا فى ممارسة نوع من التخاطب العميق، فقد كنت

أخذها معى قبل الظهيرة على دراجتى القديمة هوندا ٩٠، وكنا نأخذ طفلينا اللذين لم يلتحقا بالمدرسة بعد - واحداً منهما يجلس بيننا والآخر على رجلى اليسرى - حيث كنا نقودها إلى خارج حقول القصب فى طريقى لمكتبى، وكنا نركب ونسير ببطء لمسافة طويلة لما يقرب من ساعة لمجرد التحدث سوياً

وكان الطفلان يتوقان إلى ركوب الدراجة، وكانا لا يسببان أية ضوضاء، ونادراً ما كنا نستطيع سماع بعضنا البعض بسهولة، وكنا دائماً ننتهى عند شاطئ منعزل؛ حيث كنا نترك الدراجة ونسير لمسافة ٢٠٠ ياردة تقريباً لبقعة منعزلة حيث كنا نتناول غدائنا.

وقد كان الشاطئ الرملى والنهر الجارى القادم من الجزيرة يجذبان اهتمام طفلينا كلية لذلك فقد كنت أتمكن أنا وساندرا من تكملة حديثنا دون مقاطعة أحدهم لنا، وربما لا يتطلب الأمر المزيد من التخيل لرؤية مستوى التفاهم والثقة الذى استطعنا التوصل إليه عن طريق قضاء على الأقل ساعتين كل يوم لمدة سنة كاملة في تخاطب عميق وداخلى.

ففى مستهل العام، تحدثنا عن كل أنواع الموضوعات الشيقة - الناس، الأفكار، الأحداث، الأطفال، كتابتى، أسرتنا فى المنزل، الخطط المستقبلية وهلم جرة. ولكن شيئًا فشيئ تعمق تخاطبنا، وبدأنا نتحدث أكثر فأكثر عن عالمنا الداخلى - تربيتنا، تخطيطنا ومشاعرنا وعن عدم ثقتنا بالذات، وبينما كنا ننغمس بعمق في هذه التخاطبات، فقد لاحظناهم، ولاحظنا أنفسنا فيها، وبدأنا نستخدم المسافة بين المنبه والاستجابة ببعض الطرق الجديدة والشيقة والتى جعلتنا نفكر فى وضعنا، وكيف كنا مبرمجين، وكيف شكلت هذه البرامج كيفية رؤيتنا للعالم.

ولقد بدأنا مغامرة مثيرة داخل عالمنا الداخلى ووجدناه أكثر إثارة، وأكثر

روعه، وأكثر متعة وأكثر قوة ومليء باستكشافات وأكبر من أى شئ عرفناه فى العالم الخارجى.

ولم تكن كلها «حلوة ومرحة»، فقد كنَّا أحيانًا نلمس أو تارًا حساسة فى حياتنا وقد كنا نمر ببعض التجارب المؤلمة والمحرجة وتجارب تُروِّح عن النفس وهى التجارب التى جعلت كلانا منفتح أمام الآخر وعرضة لانتقادته، ووجدنا أنفسنا بحاجة إلى الخوض فى مثل هذه الأشياء لسنوات، وعندما خضنا فى أمور أعمق وأكثر حساسية، ثم خرجنا منها، وشعرنا أننا شفينا منها إلى حد ما.

وبشكل مبدئى كنَّا مدعمين ومساعدين لبعضنا البعض، وكنا كذلك مشجعين ومتعاطفين سويًا حتى أننا راعينا وسهلنا هذه الاستكشافات الداخلية فى بعضنا البعض.

ووضعنا، تدريجياً، قاعدتين أساسيتين غير منطوق بهما، وكانت الأولى هى «لا للتحقيق أو التدقيق»، فطالما أننا نكشف عن الطبقات الداخلية لمدى قابليتنا للجرح، فلسنا مخولين لاستجواب بعضنا البعض، فقط لنؤكد على ذلك، إن التحقيق «التدقيق» هو ـ ببساطة ـ أمرٌ عدوانى وهو كذلك متحكم جداً ومنطقى للغاية، وقد كنا نخفى الأشياء الجديدة الصعبة التى كانت مروِّعة وعرضة للريبة والتى تثير المخاوف والشكوك، وكنا نريد أن نخفى منها المزيد والمزيد ولكننا طورنا احترام حاجتنا ليدع كل منا الآخر يفتح قلبه فى الوقت المخصص لنا.

والقاعدة الأساسية الثانية هى : عندما يكون الأمر مؤلمًا جدًا، وجارحًا فإننا ببساطة ـ نتوقف عن الحديث لمدة يوم، وبعد ذلك إما أن نبدأ اليوم التالى من حيث توقفنا أو أن ننتظر حتى يشعر الشخص أنه مستعد للاستمرار فى هذا. وكنَّا نترك النهايات مفتوحة، مدركين أننا بحاجة للتعامل معها، ولأنه كان لدينا

الوقت والبيئة المساعدة على ذلك، ولأننا كنَّا مهتمين جداً بملاحظة شكوكنا فى الأمور وللتعمق فى أرواحنا، فقد عرفنا - ببساطة - أننا سنتناول هذه النهايات المفتوحة إن عاجلاً أم أجلاً وسننهيها بطريقة أو بأخرى.

وجاء أصعب جزء من هذا النوع من التخاطب والذى كان - أخيراً - أكثر الأجزاء إثماراً عندما لمسنا قابليتى للجرح وقابلية ساندرا للجرح أيضًا، ثم وجدنا المسافة بين المنبه والاستجابة لم تعد موجودة بسبب استغراقنا الشخصى فى هذا الشأن، وظهرت على السطح قليل من المشاعر البغيضة. ولكن رغبتنا العميقة واتفاقنا الضمنى، أعدونا لنبدأ من حيث توقفنا، وأن نتعامل مع هذه المشاعر حتى قضينا عليها.

ومرت علينا واحدة من تلك الأوقات العصيبة مع رغبة أساسية فى شخصيتى، فقد كان والدى شخص له خصوصية - منضبط وحذر جداً. وكانت أمى ومازالت اجتماعية جداً، وصريحة وتلقائية جداً، ولقد وجدتُ هاتين الرغبتين داخلى، وعندما أشعر بعدم الأمانة، أميل لأصبح خصوصى مثل والدى وأعيش داخل ذاتى وأراقب بأمان.

إن ساندرا مثل أمى - اجتماعية، موثوق بها وتلقائية، ومررنا بالعديد من التجارب عبر السنين والتى أحسست فيها أن عدم تحفظها غير مناسب - وشعرت هى أن اضطرابى يُعد اختلالاً وظيفياً - على المستوى الاجتماعى، وبالنسبة لى كفرد؛ لأنى سأصبح متبلد تجاه مشاعر الآخرين، وظهر كل هذا وما يزيد عنه أثناء تلك الزيارات العميقة، وأصبحت أقدِّر نفاذ بصيرة ساندرا وحكمتها والطريقة التى ساعدتنى بها لأصبح أكثر انفتاحًا وأكثر عطاء وحساسية، ولأصبح كذلك شخصاً اجتماعياً.

ومر علينا وقتًا آخرًا عصيباً مع ما أعتقد أنه «هوس» تعانى منه ساندرا والذى كان يضايقنى لمدة أعوام، فقد كان يبدو أنها تعانى من هوس الأجهزة

الكهربائية ماركة «فريجيدير». الأمر الذى عانيت كثيراً لأفهمه، فلم تفكر حتى فى شراء ماركة أخرى . حتى عندما كنَّا فى بداية حياتنا الزوجية، وكانت ميرانيتنا صغيرة، صممت أن نقطع مسافة ٥٠ ميل إلى «المدينة الكبيرة»؛ حيث تباع أجهزة فريچيدير وهذا - ببساطة - لأنه لم يكن يوجد تاجر فى مدينة الجامعة الصغيرة يبيع هذا النوع من الأجهزة فى ذاك الوقت.

وكان هذا الأمر يُعد إشارة بالنسبة لى، ولحسن الحظ أصبح الأمر على ما يرام فقط عندما اشترينا الجهاز. ولكن عندما عرضنا هذا الأمر للمناقشة كان كمنبه ضغط بشدة على زر استجابة حادة، وبدا لى هذا الأمر كرمز لكل التفكير غير العقلانى وقد وَلّد داخلى سلسلة من الأحاسيس السلبية.

وعادة ماكنت ألجأ إلى سلوكى الخاص بى المختل وظيفياً، وافترضت أن الطريقة الوحيدة التى يمكننى التعامل بها مع ذلك الأمر؛ هى ألاَّ أتعامل معه - وإلاَّ - شعرت أنى سأفقد سيطرتى على نفسى، وسأتلفظ بأشياء ما كان يجب علىَّ ذكرها، وقد كانت هناك بعض الأوقات التى كان يفلت فيها لسانى وأتلفّظ بكلمات سلبية، وكان يتعين علىَّ أحيانا أن أتراجع وأعتذر.

وما أزعجنى أكثر لم يكن حبها لماركة فريچيدير ولكن تصميمها على فعل ما أعتبره أنا غير منطقى تماماً والعبارات غير الدفاعية التى كانت تستعين بها للدفاع عن فريچيدير والتى ليس لها أى أساس من الصحة، وإذا اتفقت على أن استجابتها كانت غير عقلانية وعاطفية بكل ما فى الكلمة من معنى، أعتقد أنه كان بإمكانى معالجة الأمر. ولكن كان تبريرها مزعجاً بالنسبة لى.

وعندما أنهينا هذا الموضوع كُنَّا فى بداية فصل الربيع، وقد اعدنا تخاطبنا، وترسخت القواعد الأساسية بعمق - عدم التحقيق وترك الموضوع إذا أصبح مؤلماً لأحدنا أو لكلانا.

فلن أنسى أبداً ذلك اليوم الذى تحدثنا فيه عن هذا الأمر. فلم ننته إلى الشاطئ فى ذلك اليوم فقد واصلنا الركب وسط حقول القصب ربما لأننا لم نرغب فى أن ينظر أحدنا للآخر. لقد كان هناك تاريخ نفسى طويل والعديد من المشاعر السيئة المرتبطة بهذا الشأن، ولقد بقيت مغمورة طويلاً، فقد كان من الصعب الخوض فيها خشية أن تؤدى إلى قطع علاقتنا ولكن عندما حاولنا تطوير علاقة موحدة جميلة فإن أية قضية حاسمة تعد مهمة.

واندهشت أنا وساندرا مما تعلمناه من هذا التفاعل. حقًا فقد كان تعاونياً، وكأن ساندرا عرفت ولأول مرة ـ السبب وراء هوسها بتلك الأجهزة، فبدأتْ تتحدث عن والدها، وكيف عمل كمعلم للتاريخ بمدرسة ثانوية وعمل كمدرس خصوصى لعدة أعوام، وكيف اتجه للعمل فى مجال الأجهزه ليتمكن من كسب ما يكفيهم للعيش، وفي أثناء أحد الانكماشات الاقتصادية مرَّ بصعوبات مالية خطيرة والشئ الوحيد الذى مكنَّه من البقاء فى العمل فى ذلك الوقت كان حقيقة أن فريچيدير قد موَّل المخزون لديه.

وكانت تربط بين ساندرا ووالدها علاقة جميلة عميقة بشكل غير عاد، وكان عندما يعود للمنزل بعد الانتهاء من يوم متعب للغاية، يرقد هو على الأريكة وكانت ساندرا تغنى له، فقد كان وقتًا جميلاً يقضيانه معًا يومياً لعدة أعوام. وانفتح هو الآخر، وتحدث أثناء قلقه وهمومه عن العمل، وتقاسم هو وساندرا التقدير العميق لتمويل فريجيدير له، بذلك تمكَّن من تكملة مسيرته أثناء الأوقات العصيبة.

إن هذا التخاطب بين الأب وابنته حدث بطريقة تلقائية أثناء الأوقات الطبيعية حيث تحدُث أقوى أنواع الاستجابة، وأثناء أوقات الاسترخاء هذه تكون السيطرة غير كاملة، وتتعمق جذور جميع أنواع التخيلات والأفكار فى العقل

الباطن، وربما تكون ساندرا قد نسيت كل ذلك حتى وصلنا لتلك السنة التى تم فيها تخاطبنا حيث خرجت الفكرة بطريقة طبيعية وتلقائية.

واستطاعت بصيرة ساندرا أن تنفذ بداخلها بعمق، ودخلت كذلك إلى الجذور العاطفية لمشاعرها تجاه فريچيدير، واكتسبت أنا كذلك نفاذ بصيرة ومستوى جديد من الاحترام، ووصلت لإدراك أن ساندرا لم تكن تتحدث عن الأجهزة بل كانت تتحدث عن والدها وعن ولائه - ووفائه باحتياجاته.

وأتذكر أن كلانا دمعت عيناه فى هذا اليوم ليس بسبب نفاذ بصائرنا بل بسبب شعور الاحترام المتزايد الذى كان كُلٌ منا يُكّنه للآخر، واكتشفنا أنه حتى الأشياء التى تبدو تافهة لها جذور تمتد إلى تجارب عاطفية عميقه. إن التعامل مع توافه الأمور السطحية دون النظر إلى الأمور الأعمق والأكثر حساسية هو أن تخوص فى منطقة مقدسة فى قلب شخص آخر.

وقد كان هناك العديد من الثمار الجيدة كنتاج لتلك الأشهر، وأصبح تخاطبنا قوياً جداً لدرجة أننا تمكنًا من التخاطب مع أفكار بعضنا البعض بصورة سريعة وعندما غادرنا هاواى، قررنا الاستمرار فى ممارستنا لهذا التخاطب وواصلنا بارتياد دراجتنا بشكل معتاد أو السيارة إذا كان الجو سئ أثناء السنوات العديدة، فقط لنتحدث سوياً، وشعرنا بأن أساس استمرار حبنا هو أن نتحدث وخاصة عن المشاعر ، ونحاول أن نتحدث مع بعضنا البعض عده مرات أخرى كل يوم حتى أثناء سفرى فهو مثل الوصول إلى أساس المنزل والذى يدخل كل السعادة والأمن والقيم التى تمليها.

فقد كان توماس ولف مخطئ. *فيمكنك* الرجوع إلى المنزل مرة أخرى - إذا كان منزلك عبارة عن علاقة ثمينة وصحبة غالية.

التعايش بين الأجيال

وحيث اكتشفت أنا وساندرا هذا العالم الرائع من المقدرة على استخدام المسافة بين المنبه والاستجابة فقد أمدَّتنا بالطاقة من الداخل إلى الخارج لاستخدام الأربع ملكات الفريدة للطبيعة البشرية.

فقد جرَّبنا المنهج المطبق من الخارج إلى الداخل فهذب كلانا الآخر، وحاولنا العمل من خلال اختلافاتنا عن طريق السيطرة على مواقفنا وتصرفاتنا عن طريق التدريب على أساليب مفيدة للتفاعل البشرى. ولكن استمرت المسكنات طويلاً حتى عملنا، وتخاطبنا على مستوى التصورات الذهنية الأساسية فوجدنا أن المشكلات الأساسية المزمنة مازالت هناك.

وعندما بدأنا العمل من الباطن إلى الظاهر (من الداخل إلى الخارج)، كنا قادرين على بناء علاقة من الثقة والصراحة، وكنا قادرين أيضًا على حل الخلافات التى تحتوى على خلل وظيفى بطريقة عميقة ودائمة والتى لا يمكن الوصول إليها بالعمل من الخارج للتأثير بالداخل، وقد نمت الثمار اللذيذة - العلاقة الغنية للمنفعة العامة والتفاهم العميق لبعضنا البعض والتكاتف الرائع - من الجذور التي قمنا بتنشأتها أثناء فحصنا للبرامج و إعادة توجيه أنفسنا وإدارة حياتنا لدرجة أننا وفرّنا وقتًا لنشاط المربع الثانى الهام للتخاطب بعمق مع بعضنا البعض.

وكانت هناك ثمار أخرى. فكنَّا قادرين على الرؤية وعلى مستوى أكثر عمقًا - وكما تأثرت حياتنا، بقوة بآبائنا فكذلك تأثرت وتشكلت حياة أبنائنا بنا بطرق لم نبدأ حتى فى إدراكها، وبفهم قوة وأهمية التوجيه فى حياتنا شعرنا برغبة متجددة لأن نبذل كل ما بوسعنا لنتأكد أن ما نورث للأجيال المستقبلية - بالوصية والمثال - قائم على أسس قويمة.

ولقد ركزت انتباه خاص ـ فى هذا الكتاب ـ إلى تلك التوجيهات التى تلقيناها والتى نريد أن نغيرها بقوة، ولكن أثناء فحصنا لتوجيهاتنا بعناية، فسيبدأ العديد منا برؤية توجيهات جميلة وتوجيهات إيجابية تلك التى ورثت إلينا والتى أخذناها كأمر مسلَّم به. إن الوعى الحقيقى بالذات يساعدنا على تقدير تلك التوجيهات، وهؤلاء الذين سبقونا ، وقاموا بتربيتنا فى ظل حياة قائمة على المبادئ، وهى تعكس لنا ليس ما نحن عليه الآن فحسب بل أيضًا ما سنكون عليه.

إن هناك قوة فائقة فى العائلة ذات الارتباط الجيلي القوى. إن العائلة ـ التى تتكون من الأبناء والآباء والأجداد والخالات (العمَّات) والخيلان (الأعمام)، وأبنائهم والتى بينها تعاضد فعَّال ـ قد تكون قوة كبيرة فى مساعدة الناس ليشعروا بماهيتهم ومنشأهم وما يناضلون من أجله.

إنه لمن الأمور العظيمة بالنسبة للأبناء أن يكونوا قادرين على الارتباط بعشيرتهم، وأن يشعروا بأن هناك العديد من الناس يعرفونهم، ويهتمون بهم حتى إذا كانوا منتشرين فى أرجاء البلاد، ويمكن أن يصبح ذا فائدة هائلة أثناء تربيتك لأسرتك. إذا عانى أحد أبنائك من صعوبة ما ولم يكن مرتبطًا بك حقًا فى فترة معينة من حياته؛ فقد يكون مرتبطًا بأخيك أو أختك والذى يمكن أن يصبح أبًا بديلاً أو أمًا بديلة أو معلمًا أو بطلاً لفترة من الوقت.

إن الأجداد الذين يُبدون اهتمامًا عظيمًا بأحفادهم هم من بين أغلى الناس على تلك الأرض، ويالهم من مرآة اجتماعية إيجابية! ومثال على ذلك أمى. وحتى الآن وهى فى نهاية الثمانين من عمرها، تهتم اهتمامًا خاصًا بكل من أحفادها؛ فهى تكتب لنا خطابات حب رقيقة، فمنذ بضعة أيام، كنت أقرأ أحد هذه الخطابات وأنا فى الطائرة وكانت عيناى تذرفان الدمع، ويمكننى الاتصال بها

ليلاً وأعرف أنها ستقول، كما تؤكد دائمًا: «ياستيفن، أود أن تعرف كم أحبك وكم أراك رائعًا».

إن العائلة متداخلة الأجيال القوية هى واحدة من أكثر العلاقات التكاتفية المثمرة والمكافئة والمرضية، ويشعر العديد من الناس بأهمية تلك العلاقة، فانظر إلى روعة أن يكون لنا جذور تمتد إلى أعوام سابقة، فلكل منا جذور ولكل منًّا القدرة على تقص أثر تلك الجذور لنتعرف على أسلافنا.

إن أقوى وأسمى الدوافع لقيامنا بذلك هو ليس من أجلنا فحسب، ولكن من أجل *ذرياتنا* ومن أجل الذرية البشرية بأكملها، وكما قال شخص ما ـ ذات مرة: «هناك وصيتان فقط دائمتان يمكننا أن نعطيهما لأبنائنا ـ واحدة منهما هى الجذور، والأخرى هى الأجنحة».

أن تصبح شخصًا "انتقالياً"

من بين الأشياء الأخرى، أعتقدُ أن إعطاء أبنائنا والآخرين «أجنحة» تعنى دعمهم بالحرية للارتقاء فوق التوجيه السلبى الذى وُرِّثَ إلينا، وأعتقد أنَّ ذلك يعنى أنْ تصبح ـ ما يطلق عليه صديقى د. تيرى وارنر ـ شخصاً انتقالياً، فبدلاً من نقل تلك التوجيهات إلى الجيل التالى يمكننا تغييرها، ويمكننا القيام بذلك بطريقة من شأنها أن تبنى علاقات أثناء هذه العملية؟

فإذا كان والديك يسُبانك أثناء طفولتك فلا يعنى ذلك أنه يتعين عليك سب أبنائك. بل هناك عدة أوجه تشير إلى أنك ستميل إلى أن تبُقى على ذلك التوجية ولكن لأنك شخص من ذوى روح المبادرة، يمكنك أن تعيد صياغة التوجيه، ويمكنك أن تختار ليس فقط ألاَّ تسب أبنائك بل أيضًا أن تؤكد على وجودهم، وأن توجههم بطرق إيجابية.

يمكنك كتابتها فى رسالة حياتك الشخصية وفى قلبك وعقلك، ويمكنك أن تتخيل نفسك تعيش فى تناغم مع رسالة حياتك فى انتصاراتك اليومية الشخصية. وتستطيع أن تتخذ خطوات من أجل أن تحب والديك وتسامحهما، وإذا كانا مازالا على قيد الحياة يمكنك أن تتخذ خطوات لتبنى علاقة إيجابية معهما بقصد التفاهم.

إن النزعة التى توارثتها عائلتك على مدى أجيال يمكن أن تقف عندك، فأنت شخص انتقالى - أى أداة ربط بين الماضى والمستقبل، ويمكن أن يؤثر تغيرك على العديد والعديد من الأجيال القادمة.

أنور السادات، واحد من أقوى الشخصيات الانتقالية فى القرن العشرين، فقد تركنا كجزء من ميراثه - تفهُّم عميق لطبيعة التغيير، فقد وقف السادات بين الماضى - الذى خلق «جدارًا كبيرًا من الشك والكُره وسوء التفاهم» بين العرب والإسرائيلين - وبين المستقبل والذى يبدو فيه الصراع المتزايد والانعزال أمراً يتعذَّر اجتنابه، وقد قوبلت جهوده المبذولة فى المفاوضات بالاعتراض على جميع المستويات - حتى بالنسبة لكل الشكليات والنقاط الإجرائية، وكل فصلة أو نقطة لا معنى لها فى نص الاتفاقيات المقترحة.

بينما حاول الآخرون نزع فتيل الموقف بقطع الصلات (الأوراق)، واعتمد السادات على تجربته المتمركزة في زنزانة السجن الانفرادى فى مستهل حياته وبدأ العمل من الجذور، وبذلك فقد غيَّر مسار تاريخ ملايين من البشر.

فقد سجل فى سيرته الذاتية يقول :

> فقد ارتكزت - دون وعز منى - على قوتي الداخلية التى اكتسبتها فى الزنزانة رقم ٤٥ فى سجن القاهره - القوة، أو يمكن أن نطلق عليها القدرة على التغيير، فقد وجدت أنى واجهت موقفًا معقداً للغاية ولا اَمُل فى تغييره حتى

سلحت نفسى بالقدرة النفسية والفكرية الضرورية. لقد علمنى تأملى فى الحياة والطبيعة البشرية فى ذلك المكان المنعزل أن الذى لا يستطيع تغيير أساس تفكيره لن يكون قادرًا على تغيير الحقيقة، وبالتالى لن يحرز أى تقدم.

إن التغيير ـ التغيير الحقيقى ـ يأتى من الداخل إلى الخارج، ولا يأتى من القضاء على الموقف والتعامل مع أساليب خُلقية سريعة لشخصية ثابتة، ولكنه يأتى من تناول الجذور ـ أساس التفكير، التصورات الذهنية الأساسية، والجوهرية التى تعطى تعريفًا لشخصيتنا والتى تخلق عدسات لنرى العالم من خلالها. كما يقول أميل.

> يمكن رؤية الحقيقة الأخلاقية فى التفكير، ويمكن أن يكون لدى الشخص شعور بها. وقد يرغب فى إحيائها. ولكنها تدخل فى كل هذه الطرق وتتركنا صامتين، وهناك ما هو أعمق من الوعى وهو شخصيتنا نفسها ـ أى جوهرنا وطبيعتنا. إن هذه الحقائق فقط ـ التى دخلت فى هذا النطاق الأخير ـ والتى أصبحت أنفسنا وأصبحت تلقائية، وإلزامية بالإضافة إلى أنها تطوعية واعية وغير واعية ـ هى حقًا حياتنا وبمعنى آخر فهى شئ ما أكثر من الملكية، وطالما إننا قادرون على تمييز أى مساحة، مهما كانت، بين الحقيقة وبين أنفسنا فيعنى هذا أننا مازلنا خارج هذه المساحة، إن التفكير أو الشعور أو الرغبة أو الوعى بالحياة قد لا يكون هو الحياة. أن تصبح كاملاً هو إذًا هدف الحياة. إذًا يمكن أن يقال فقط أن الحقيقة هى ملكنا عندما تتعدى إمكانية فقدها، فلم تعد خارجنا أو حتى داخلنا ولكننا هى، وهى نحن.

إن تحقيق *الوحدة* مع أنفسنا ومع أحبائنا وأصدقائنا وزملاء العمل هو أسمى وأفضل وألذُّ ثمرة للعادات السبع. لقد تذوق معظمنا ثمرة الوحدة الحقيقية هذه من وقت لآخر فى الماضى كما أننا تذوقنا أيضًا ثمار عدم الوحدة

اللاَّذعة ـ ونعرف كم هى ـ الوحدة ـ ثمينة وكم هى هشة.

ويبدو جليًا أن بناء شخصية نزيهة وكاملة وأن تحيا حياة الحب والخدمة التى تُثمِر عن مثل هذه الوحدة ليس بالأمر السهل، وليست سهلة التثبيت بداخلنا.

ولكنه أمرٌ ممكن (محتمل). فهو يبدأ بالرغبة في تركيز حياتنا على مبادئ صحيحة والهروب من التصورات الذهنية التى خلفتها مبادئ أخرى ومناطق الاطمئنان الخاصة بالعادات غير الجديرة.

ففي بعض الأحيان، نرتكب أخطاء ونشعر بالحرج، ولكن إذا بدأنا بالانتصار الشخصى اليومى Daily Private vicory وعملنا على التغيير من الباطن إلى الظاهر، فستأتى النتائج بالتأكيد، وكما زرعنا البذور وأزلنا الأعشاب الضارة وقمنا بتغذيتها، فسنبدأ في الشعور بروعة النمو الحقيقى وسنتذوق ـ أخيرًا ـ الثمار اللذيذة للحياة المؤثرة الملائمة الأمر غير القابل للمقارنة.

ومرة أخرى، أنقل عن إميرسون كلامه : «إن ما نُصِّرُّ على فعله أصبح أسهل ـ فلم تتغير طبيعة الرسالة ولكن ازدادت قدرتنا على تنفيذها».

وبمركزة حياتنا على المبادئ الصحيحة، وبخلق تركيز متوازن بين فعل الشئ وزيادة قدرتنا عليه فسنصبح متمكِّنين من مهمة توفير حياة فعَّالة، مفيدة وسلمية..... لأنفسنا ولذريتنا.

ملحوظة شخصية

وبينما أختم هذا الكتاب، أود أن أشارك باعتقادى الشخصى فيما يتعلق بما أظن أنه مصدر المبادئ الصحيحة. وأعتقد أن المبادئ الصحيحة هى قوانين طبيعية، وأن الله الخالق هو مصدرها وكذلك مصدر ضمائرنا، وأعتقد أن الناس يمكنهم أن يلتزموا بطبيعتهم بحسب درجة التزامهم بهذا الضمير الموحىَ من قبِل الله بحسب عدم التزامهم فلن يرتقوا عن مرتبة الحيوان.

وأعتقد أن هناك أجزاء من الطبيعة البشرية التى لا يمكن الوصول إليها إما بالتشريح أو بالتعليم ولكنها تتطلب قدرة الله سبحانه وتعالى للتعامل معها. وأعتقد أننا ـ كبشر ـ لا يمكن أن نرتقى بأنفسنا إلى الكمال، وبالقدر الذى نلتزم عنده بالمبادئ الصحيحة، فستندفع الهبات الإلهية داخل طباعنا لتمكنَّا من إتمام خلقنا. بناء ذواتنا، وكما يقول تيلارد دى كارين: «إننا لسنا كائنات بشرية لها تجربة روحية ولكننا كائنات روحية لها تجربة بشرية».

وبشكل شخصى فإننى أناضل مع أغلب ما ذكرتُ فى هذا الكتاب، ولكن هذا الصراع جدير بالاهتمام ومثمر فهو يعطى معنى لحياتى، ويمكننى من أن أحب وأخدم وأحاول مرة أخرى.

ومرة أخرى يعبِّر ت.س إيليوت عن اكتشافى واعتقادى بشكل جميل للغاية : «يجب ألا نتوقف عن الاستكشاف، وستكون نهاية كل استكشافاتنا هي الوصول إلى حيث بدأنا وأن نتعرف على المكان للمرة الأولى».

ملحق

(أ)

الأفكار الممكنة النابعة من المراكز المختلفة

إذا كان مركزك هو	هذه هى البدائل التى قد تميل إليها عند إدراك للمناطق الأخرى من حياتك				
	الزوجة	العائلة	الأموال	العمل	الممتلكات
الزوجة	* المصدر الرئيسى لإشباع الحاجة.	* جيدة فى مكانها. * أقل أهمية. * مشروع مشترك.	* ضرورية للعناية بالزوجة كما ينبغى.	* ضرورى لكسب المال للعناية بالزوجة.	* وسيلة للسعادة، أو التأثير، أو السيطرة.
العائلة	* جزء من الأسرة	* ذات أولوية أعلى.	* دعم العائلة الاقتصادى.	* وسيلة لتحقيق غاية.	* راحة العائلة والفرص المتاحة لها.
الأموال	* مصدر قوة لكسب المال أو مصدر (عرقلة).	* مصدر استنزاف اقتصادى.	* مصدر للأمان وتحقيق المتطلبات.	* ضرورى لكسب المال.	* دليل على النجاح الاقتصادى.
العمل	* إما مصادر مساعدة أو إعاقة فى العمل.	* إما مصدر مساعدة أو إعاقة للعمل . * الأشخاص الذين يعطون إرشادات فى أخلاقيات العمل	* ذو أهمية ثانوية . * دليل على العمل الجاد .	* المصدر الرئيسى لتحقيق المتطلبات والرضا . * أسمى الأخلاقيات.	* أدوات لزيادة فعالية العمل. * ثمار ، دليل على العمل.

الممتلكات	* الملكية الأساسية. * المساعدة فى الحصول علي الممتلكات.	* ممتلكات من أجل الاستخدام ، والاستغلال والهيمنة والسيطرة والتحكم. * خزانة العرض.	* أداة زيادة الممتلكات. * ملكية أخرى للتحكم فيها .	* فرصة لامتلاك المكانة والسلطة والاعتراف.	* رموز للمكانة.
المتعة	* رفيق فى السرور أو عائق أمامها .	* أداة أو تدخل.	* وسيلة لزيادة فرص السرور والمتعة.	* وسيلة لتحقيق غاية. * عمل «المتعة» موافق .	* أشياء للمتعة. * وسيلة لمزيد من المتعة.
صديق أو أصدقاء	* صديق محتمل أو منافس محتمل. * رمز للحالة الاجتماعية	* أصدقاء أو معرقلون لتطوير الصداقات. * رمز للحالة الاجتماعية.	* مصدر للاطمئنان الاقتصادى والاجتماعي.	* فرصة اجتماعية.	* وسيلة لشراء الصداقة. * وسيلة للاستمتاع أو لتوفير السعادة الاجتماعية.

إذا كان مركزك هو	هذه هى البدائل التى قد تميل إليها عند إدراكك للمناطق الأخرى من حياتك					
	المتعة	صديق أو أصدقاء	عدو أو أعداء	المؤسسات الدينية	الذات	المبادئ
الزوجة	* نشاط متبادل موحد أو غير مهم.	* الزوجة هى الأفضل أو مجرد صديق. * الأصدقاء فقط هم أصدقاؤنا.	* الزوجة هى المدافع عنى أو عدو مشترك يوفر مصدر تعريف الزواج.	* نشاط لنستمتع به سويا. * خاضع للعلاقة.	* قيمة الذات قائمة على الزوجة. * حساسة أو سريعة التأثير بمواقف وسلوك الزوجة.	* الأفكار التى تخلق العلاقة مع الزوجة وتحافظ عليها.
العائلة	* أنشطة العائلة أو غير مهمة بشكل نسبى.	*أصدقاء العائلة أو منافسة. * تهديد للحياة العائلية القوية.	* تحددهم العائلة. * مصدر لقوة العائلة ووحدتها. * تهديد محتمل لقوة العائلة.	* مصدر للعون.	* جزء حيوى للعائلة لكن خاضع لها.	* القواعد التى تحافظ على العائلة موحدة وقوية. * خاضعة للعائلة
الأموال	* مصدر استنزاف اقتصادى أو دليل على الضغط الاقتصادى.	* يتم اختياره بسبب الوضع أو الأثر الاقتصادى.	* منافسون اقتصاديون. * تهديد للأمن الاقتصادى.	* إلغاء الضريبة * عون لك في جيبك.	* قيمة الذات تحدد بصافى القيمة.	* الطرق الصالحة لصنع المال وإدارته.

العمل	* مضيعة للوقت. * تتداخل مع العمل.	* تنمى عن طريق مكان العمل أو بالاهتمام المشترك. * ليست ضرورية بشكل أساسي.	* عقبات أمام إنتاجية العمل.	* هام بالنسبة للصورة المتحدة. * عبء على وقتك. * فرصة للتشابك للاتحاد في العمل.	* تحدد عن طريق الوظيفة.	* الأفكار التي تجعلك ناجحاً في عملك. * تحتاج للتكيف مع ظروف العمل.
الممتلكات	* شراء/ تسوق الانضمام إلى نوادي.	* أشياء شخصية. * قابل للاستعمال (للاستغلال).	* آخذون ، لصوص. * آخرون لديهم ممتلكات أكثر وتقدير أكبر.	* دار عبادتي، رمز لوضعي. * مصدر للنقد غير عادل أو أشياء حسنة في الحياة.	* تحدد عن طريق الأشياء التي امتلكها. * تحدد بالمكانة الاجتماعية والتقدير.	* المفاهيم التي تمكنك من كسب الممتلكات وزيادة قيمتها.
المتعة	هدف أسمى في الحياة. * مصدر رئيسي للاطمئنان.	* رفقاء في المتعة	* يأخذ الحياة بشكل جاد. * متصيدون للأخطاء ومحطمون	* عائق مزعج للترويج. * خطوة الذنب.	* أداة للمتعة.	* الواقع والغرائز الطبيعية التي تحتاج إلى إشباع.
صديق أو أصدقاء	* يستمتع بها دائما مع الأصدقاء . * أحداث اجتماعية بشكل أولي.	* نقاد للسعادة الشخصية. * الانتماء ، والقبول، والشعبية أمور حاسمة.	* خارج الدائرة الاجتماعية. * الأعداد المشتركون يوفرون الوحدة أو تعريف للصداقة.	* مكان للتجمع الاجتماعي.	* تحدد اجتماعياً. * الخوف من الإحراج أو الرفض.	* القوانين الأساسية التي تمكنك من الانسجام مع الآخرين.

إذا كان مركزك هو	هذه هى البدائل التى قد تميل إليها عند إدراك للمناطق الأخرى من حياتك				
	الزوجة	العائلة	الأموال	العمل	الممتلكات
عدو أو أعداء	* متعاطفة أو كبش الفداء.	* ملجأ (دعم عاطفى) أو كبش الفداء.	* وسيلة للمحاربة أو لإثبات التفوق.	* مهرب أو فرصة للتفتيش عن المشاعر.	* أدوات محاربة. * وسائل لضمان حلفاء. * مهرب ملجأ (ملاذ)
المؤسسات الدينية	* رفيق في خدمة المؤسسات الدينية أو ميسر لها، أو اختبار للإيمان.	* نماذج لتمثيل الالتزام بتعاليم المؤسسات الدينية، أو اختبارات للإيمان.	* وسيلة لدعم دار العبادة والأسرة. * شراً، إذا كان فى أولوية أعلى من خدمة المؤسسات الدينية وتعاليمها.	* ضرورى للدعم المؤقت	* ممتلكات مؤقتة ذات أهمية أقل. * سمعة وصورة ذات قيمة كبيرة.

الذات	* ملكية * مطمئنة ومصدر للسعادة	* ملكية *مشبعة للحاجة	* مصدر لاشباع الحاجة	* فرصة لأقوم بعمل أشيائي	* مصدر للتعريف بالذات وحمايتها وتشجيعها
المبادئ	* شريك مساوى في علاقة تبادلية منفعية	* أصدقاء * فرصة للخدمة والمساهمة والإنجاز * فرصة لإعادة التنظيم بين الأجيال والتغير.	* مورد ليمكن من تحقيق الأولويات والأهداف الهامة	* فرصة لاستخدام المواهب والقدرات في طريقة لها مغزى * وسيلة لتوفير المورد الاقتصادي * استثمار الوقت ليبقى في توازن مع استثمارات الوقت الأخرى وانسجاماً مع الأولويات والقيم بالحياة.	* موارد ممكنة. *مسؤوليات يجب العناية بها بشكل ملائم. * ذات أهمية ثانوية بالنسبة للأشخاص.

إذا كان مركزك هو	هذه هي البدائل التي قد تميل إليها عند إدراكك للمناطق الأخرى من حياتك					
	المتعة	صديق أو أصدقاء	عدو أو أعداء	المؤسسات الدينية	الذات	المبادئ
عدو أو أعداء	* وقت للراحة والهدوء قبل بدء المعركة التالية	* مؤيدون عاطفيون ومتعاطفون * قد يحدده العدو المشترك	* رموز للكراهية * مصدر للمشكلات الشخصية * محفز للدفاع عن النفس وتبرير الذات	* مصدر لتبرير الذات	* مضحى بها * يشل العدو حركتها	* مبرر لتصنيف الأعداء * مصدر أذى لأعدائك
المؤسسات الدينية	* سعادة «بريئة» كفرصة للاجتماع مع الأفراد الآخرين في المؤسسات الدينية *آخرون كمخطئين أو مهدرين للوقت. ليكون منكراً للذات بشكل صحيح.	* أفراد آخرون أعضاء في المؤسسات الدينية.	* غير مؤمنين، هؤلاء الذين يتعارضون مع تعاليم المؤسسات الدينية أو الذين تتعارض حياتهم مع هذه التعاليم بشكل (صارخ)	*مصدر الهداية ذات على أولوية	* يحدد تقدير الذات عن طريق النشاط في المؤسسات الدينية والاسهامات فيها أو القيام بالأعمال التي تعكس أخلاقيات دار العبادة.	* تعاليم تقوم المؤسسات الدينية بتعليمها * خاضعة للمؤسسات الدينية

الذات	* اشباع للرغبات مدرك بالحواس ومستحق * «حقوقى» * «احتياجاتى»	* مدعمون موفرون الراحة «لى»	* مصدر للتعريف بالذات وتبرير الذات	* وسيلة لخدمة المصالح الشخصية	* حق أفضل وأبرع وأكبر * مَبَرَرة فى تركيز كل الموارد على اشباع الاحتياجات الشخصية	* مصدر للتبرير * تلك الأفكار التى تخدم مصالحى، ويمكن تكييفها مع الاحتياجات
المبادئ	* المتعة التى تأتى تقريباً من أى نشاط فى الحياة المركزة بها * رد فعل حقيقى كجزء مهم من نظام حياة متوازن ومتكامل	* رفقاء فى حياة التكاتف مع الآخرين * أصدقاء حميمون– هولاء الذين يقاسمون، يخدمون، ويؤيدون	* يسود أعداء حقيقيين مدركين . مجرد أناس لهم نموذج وأعمال مختلفة ليتم فهمها والاهتمام بها	* أداة للمبادئ السليمة * فرصة للخدمة والإسهام	* فرد فريد، وموهوب ومبدع بين عدة أفراد موهوبين ومبدعين والذين يستطيعون انجاز أشياء عظيمة أثناء العمل بشكل مستقل أو تكاتفى.	* قوانين طبيعية غير قابلة للتغير، والتى لا يمكن انتهاكها بحصانة * عندما يتم تكريمها تحافظ على النزاهة وبذلك تؤدى إلى نمو وسعادة حقيقية

ملحق
(ب)

يوم الأنشطة الهامة
وغير العاجلة فى المكتب

التمرين والتحليل التالي مصمم لمساعدتك على أن ترى أثر نموذج النشاط غير العاجل والهام فى محيط العمل على صعيد عملى للغاية.

افرض جدلاً أنك مدير تسويق فى شركة أدوية كبرى وعلى وشك أن تبدأ يومك فى المكتب، وبمجرد أن ألقيت نظرة على الأمور التى عليك أن تقوم بها ذلك اليوم، قمت بحساب الوقت الذى يستغرقه كل من هذه الأمور.

وتشمل القائمة قبل ترتيب الأولويات على الآتى :

١- تريد أن تتناول طعام الغداء مع المدير العام (١ ساعة - ١,٣٠ ساعة).

٢- طلب منك أمس إعداد ميزانية الرعاية للعام القادم (٢ إلى ٣ أيام).

٣- تفيض سلة « البريد الوارد» إلى سلة « البريد الصادر» (من ١ ساعة - ١,٣٠ ساعة).

٤- أنت بحاجة الى أن تكلم مدير المبيعات عن الشهر الماضى، يقع مكتب هذا المدير فى آخر الصالة (٤ ساعات).

٥- لديك العديد من المراسلات أخبرتك سكرتيرتك بأنها عاجلة (١ ساعة).

٦- تريد أن تتعرف على المجلات الدورية الطبية المكدسة على مكتبك (١/٢ ساعة).

٧- إنك بحاجة لإعداد المحاضرة لاجتماع مبيعات مصمم للشهر القادم (٢ ساعة).

٨ـ هناك إشاعة أن آخر دفعة من المنتج «س» لم تمر على مراقبة الجودة.

٩ـ شخص من FDA يريد أن ترد على مكالمته بخصوص المنتج «س». (١/٢ ساعة).

١٠ـ هناك اجتماع الساعة الثانية بعدالظهر لمجلس الإدارة التنفيذى، لكنك لا تعرف ماذا سيدور فى هذا الاجتماع . (١ ساعة).

خذ بضع دقائق الآن، واستخدم ما تعلمته من العادات الأولى والثانية والثالثة التى قد تساعدك بصورة فعالة على تنظيم يومك.

جدول من ٨ إلى ٥

٨	....
٩	....
١٠	....
١٢	....
١	....
٢	....
٣	....
٤	....
٥	....

وعندما أطلب منك تخطيط يوم واحد فقط، فإننى استبعد من تلقاء نفسى إطار الأسبوع الأوسع الذى يعد لب الجيل الرابع لإدارة الوقت . لكنك ستكون قادراً على أن ترى فعالية النمط الهام غير المتوازن من ناحية المبادئ العاجل حتى فى إطار زمنى يبلغ ٩ ساعات .

ومن الواضح أن معظم الأنشطة المدرجة بالقائمة أنشطة هامة وعاجلة، فيما عدا رقم «٦» ـ متابعة الدوريات الطبية ـ كل شيء ما عدا ذلك يبدو عاجلاً وهاماً على السواء.

إن كنت مديراً للوقت من الجيل الثالث، وباللجوء إلى القيم والأهداف المرتبة حسب الأولويات، سيكون لديك إطار لاتخاذ مثل تلك القرارات التنظيمية وربما تعطى لكل بند حروفاً مثل «أ» أو «ب» أو «جـ» ثم الترقيم ١، ٢، ٣، تحت كل من الحروف «أ» و «ب» و «جـ». وستضع فى حسبانك الظروف لتواجد الآخرين المتعلقين بالموضوع وكم الوقت المنطقى الذى يتطلبه تناول طعام الغداء. وأخيراً، وبناء على كل تلك العوامل، ستقوم بتنظيم جدول عمل اليوم.

ينفذ كثير من مدراء الوقت من الجيل الثالث ممن قاموا بهذا التمرين بما وصفته بحذافيره، فهم يضعون جدولاً يحددون فيه أوقات قيامهم بالعمل كما سوف يتخذون أو على الأقل سيبدءون معظم البنود فى ذلك اليوم مع إبقاء باقى البنود لليوم التالى أو لأى وقت آخر اعتماداً على شتى الافتراضات الواضحة والمحددة.

على سبيل المثال، معظم الناس يشيرون إلى استغلالهم للوقت ما بين الساعة الثامنة والتاسعة صباحاً ليعرفون بالضبط ما بجدول أعمالهم لمناقشته فى اجتماع مجلس الإدارة بحيث يستطيعون الإعداد له، والإعداد لتناول الغداء مع المدير العام قرب الظهيرة والرد على مكالمة FDA وغالبا ما يخطط هؤلاء لقضاء الساعة التالية أو الساعتين فى الحديث إلى مدير المبيعات والتعامل مع المراسلات الهامة والعاجلة، والتأكد من الإشاعة الخاصة بآخر دفعة من المنتج «س» التى يبدو أنها لم تمر على مراقبة الجودة، ويمضى باقى الصباح فى الإعداد لزيارة الضحى مع المدير العام ولأول اجتماع مجلس الإدارة التنفيذية

فى تمام الساعة الثانية بعد الظهر أو التعامل مع أية مشكلة تظهر بخصوص المنتج «س» ومبيعات الشهر الماضى.

وبعد الغداء، عادة ما يقضى الناس فترة ما بعد الظهر فى متابعة ما لم ينته عمله من الأمور سابقة الذكر و/ أو محاولة الانتهاء من باقى المراسلات الأكثر أهمية وإلحاحًا، وإعطاء دفعة الى الأمام للانتهاء من سلة «الوارد» المليئة عن آخرها بالأوراق، وكذا التعامل مع باقى الأمور الهامة والعاجلة التى قد تظهر أثناء النهار.

يشعر معظم الناس بإمكانية تأجيل الإعداد لميزانية الدعاية للعام القادم والإعداد لاجتماع مبيعات الشهر القادم ليوم آخر، حيث لا تعتبر هذه الأمور من الأنشطة الهامة والعاجلة كغيرها من الأمور، وينتمى هذان البندان أكثر للأنشطة الهامة وغير العاجلة حيث تتعلق بالتفكير والتخطيط طويل المدى، وتنحى الدوريات الطبية جانبًا كما هو معهود؛ لأنها من الأنشطة الهامة غير العاجلة كما هو موضح.

وهذا هو نوع التفكير الذى يتمتع به الجيل الثالث من مديرى الوقت، وإن كانوا يختلفون فى البنود التى سيبدءون بها.

وما الاتجاه المتبع لجدولة تلك البنود ؟ وهل هو شبيه باتجاه الجيل الثالث، أم أنك تتخذ اتجاه الجيل الرابع ؟ (ارجع لمصفوفة إدارة الوقت العادة الثالثة).

اتجاه الأنشطة الهامة وغير العاجلة

ودعنا نمر على بنود القائمة مستخدمين اتجاه الأنشطة الهامة وغير العاجلة، وهو ليس إلا سيناريو واحد، ويمكن تأليف غيره والذى يتسق أيضًا مع نمط الأنشطة الهامة وغير العاجلة، لكن هذا يوضح نوع التفكير الذى يمثله.

وكمدير للأنشطة الهامة وغير العاجلة، ستدرك أن معظم الأنشطة الشخصية تنتمى إلى النمط الهام والعاجل، بينما تنتمى الأنشطة الخاصة بالقدرة الإنتاجية الشخصية إلى النمط الهام وغير العاجل، وستعلم أن السبيل الوحيد إلى إدارة الأنشطة الهامة غير العاجلة عن طريق العمل على الوقاية وتوفير الفرص ووجود الشجاعة لتقول «لا» للأنشطة غير الهامة والعاجلة والأنشطة غير الهامة وغير العاجلة.

اجتماع مجلس الإدارة الساعة الثانية بعد الظهر. نفترض أن اجتماع مجلس الإدارة الساعة ٢ ظهراً ليس له أجندة لمن سيحضره من مدراء تنفيذيين وربما لن نتمكن من رؤية الأجندة قبل حضور الاجتماع وليس هذا بالأمر النادر الحدوث. ونتيجة لذلك، يميل الناس لعدم التحضير قبل الاجتماع.

مثل تلك الاجتماعات عادة ما تكون غير منظمة، ونركز بصفة أساسية على الأنشطة الهامة والعاجلة، والتى يوجد حولها الكثير من المشاركة بالجهل، وينتج عن تلك الاجتماعات ضياع الوقت، ونتائج أقل ولا تزيد عن رحلة فردية للمدير التنفيذى المسؤول.

وفى معظم الاجتماعات يتم تصنيف بنود الأنشطة الهامة وغير العاجلة على أنها «أعمال أخرى»؛ وذلك لأن العمل يطول لما تستغرقه من وقت لإتمامه» وفقاً لقانون باركنسون، وعادة لا يوجد وقت لمناقشة هذه البنود، وإن كان هناك وقت، فإن الناس سيكونون مضغوطين تحت وطأة الأنشطة الهامة والعاجلة بدرجة لا تسمح لهم بمعالجة البنود الأخرى .لذا، فقد تنتقل إلى الأنشطة الهامة وغير العاجلة أولاً عن طريق محاولة لوضع نفسك في الأجندة بحيث تستطيع أن تحاضر فيما يختص بكيفية الوصول بقيمة اجتماعات الإدارة التنفيذية إلى المستوى الأمثل، وقد تمضى ساعة أو ساعتين صباحاً للإعداد لهذه الكلمة،

حتى وإن لم يسمح لك إلا ببضع دقائق لإثارة انتباه الجميع لسماع محاضرة مطولة فى الاجتماع القادم لمجلس الإدارة، وسوف تركز هذه المحاضرة على أهمية وجود هدف محدود وواضح لكل اجتماع وجدول أعمال مضبوط يسمح أو يعطى الفرصة لكل فرد في الاجتماع فى المساهمة. ويطور رئيس مجلس الإدارة التنفيذية جدول الأعمال النهائى، ويركز بداية على قضايا الأنشطة الهامة وغير العاجلة التى تتطلب عادة قدراً من التفكير الإبداعى أكثر من قضايا الأنشطة الهامة والعاجلة التى تتمحور عامة حول التفكير الآلى أكثر من غيره من أنماط التفكير.

وسوف تركز الكلمة أيضًا على ضرورة منح كل الحاضرين بضع دقائق بعد الاجتماع مباشرة، وتحدد الواجبات المعطاة وتاريخ المساءلة، ثم يتم وضع تلك البنود فى جداول أعمال مستقبلية مناسبة يتم توزيعها مع إعطاء فترة مناسبة من الوقت للإعداد لها ومناقشاتها.

والآن هذا ما قد يعمل بالنظر إلى بند واحد فى الجدول وهو اجتماع مجلس الإدارة التنفيذية، الساعة الثانية ظهراً من خلال إطار مرجعية الأنشطة الهامة وغيرالعاجلة. وهذ يتطلب مستوى عالٍ من الإيجابية، وتشمل الشجاعة ، لتحدى الافتراض بأن عليك أيضًا أن تضع البنود في جدول منذ اللحظة الأولى، كما يتطلب الأمر أيضًا قدراً من التفكير لتفادى جو الأزمة الذى غالبًا ما يحيط بأى اجتماع مجلس إدارة.

ويمكن معالجة باقى البنود تقريبًا فى القائمة بنفس نمط التفكير الخاص بالأنشطة الهامة وغير العاجلة، ونستثنى من ذلك مكالمة ال FDA .

الرد على مكالمة الـ FDA . بناء على خلفيتك عن نوعية العلاقة مع الـ FDA فإنك ستقوم بتلك المكالمة فى الصباح، وبذلك يمكن معالجة أى أمر

بطريقة ملائمة، ويصعب الاختيار فى هذا الأمر ، حيث إن بعض المؤسسات تتمتع بثقافة الاهتمام بالأنشطة العاجلة والهامة، وأفرادُ يريدون منك أن ترد على المكالمة شخصياً وليس أى أحد ينوب عنك.

وبينما تحاول أنت أن تؤثر تأثيراً مباشراً على ثقافة مؤسستك كعضو من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، فإن تأثيرك ليس واسعاً بالشكل الذى يمكن أن يؤثر بالفعل على ثقافة الـ FDA وبذلك تخضع أنت لمطلبهم بكل بساطة، وإذا اكتشفت أن طبيعة المشكلة المطروحة فى المكالمة الهاتفية مزمنة أو مستعصية، عندئذ يمكنك أن تنظر إليها من منظور النشاط الهام، وغير العاجل بهدف الحد من تلك المشكلات فى المستقبل، وهذا يتطلب ـ كما سبق أن ذكرنا ـ قدراً كبيراً من الإيجابية لاقتناص الفرصة، لتحويل نوعية العلاقة مع الـ FDA أو العمل على حل المشكلات بطريقة وقائية.

تناول الغداء مع المدير العام. قد تنظر إلى تناول الغداء مع المدير العام على أنه فرصة نادرة الحدوث لمناقشة بعض الأمور الهامة وغير العاجلة طويلة المدى، فى جو غير مقيد بالرسميات إلى حد ما، وهذا قد يستغرق أيضاً من ثلاثين إلى ستين دقيقة صباحاً للإعداد الجيد، وربما قررت بكل بساطة أن تكّون تفاعلا اجتماعياً مناسباً وأن تنصت بعناية دون أى تخطيط على الإطلاق، ويقدم الاجتماع فرصة لا بأس بها لبناء علاقة بينك وبين المدير العام.

إعداد ميزانية الدعاية فيما يختص بالبند رقم ٢، قد تستدعى اثنين أو ثلاثة من زملائك المرتبطين ارتباطاً مباشراً بعملية إعداد ميزانية الدعاية، وتطلب منهم أن يتقدموا بمقترحاتهم على شكل «عمل جماعى متكامل» (والذى قد يتطلب أكثر من توقيعك للموافقة عليه) أو ربما لتحديد خيارين أو ثلاثة خيارات مناسبة مع تحديد عواقب كل خيار، وقد يستغرق هذا ساعة كاملة أثناء النهار

للمرور على النتائج المرغوب فيها والإرشادات والوارد والقضية والعواقب. لكن مع استغلال هذه الساعة، فإنك بذلك تختار أفضل ما عند المسؤولين من أفكار ووجهات نظر مختلفة، وإن لم تكن قد اتخذت هذا الاتجاه من قبل، فقد تكون بحاجة إلى مزيد من الوقت، لتدريبهم على ما يمكن أن يتضمنه هذا الاتجاه، وما المقصود «بفريق العمل المتكامل» وكيفية التكاتف والتعاون بالرغم من وجود الاختلافات وما تتضمنه من خيارات وعواقب بديلة محددة.

سلة الوارد والمراسلات. بدلاً من الغوص فى سلة «الوارد»، ستمضى بعض الوقت من ثلاثين إلى ستين دقيقة لتبدأ عملية تدريب مع السكرتير أو السكرتيرة حتى يصبح أو تصبح قادرة على التعامل مع سلة «الوارد» والمراسلات تدريجياً فى البند رقم خمسة، وقد يستمر هذا البرنامج التدريبى لعدة أسابيع بل ولشهور حتى يصبح سكرتيرك أو مساعدك قادراً على تقييم النتائج بدلاً من تقييم المناهج.

وقد تدرب السكرتير أو السكرتيرة على تفقد كل المراسلات وكل بنود سلة «الوارد» لتحليلها والتعامل مع أكبر عدد ممكن منها، أمَّا البنود التى يصعب معالجتها فيلزم تنظيمها وترتيبها بعناية وفقًا للأولويات كى ترسل إليك مع توصية أو ملحوظة تتضمن القرار الذى ستتخذه. وبهذه الطريقة، وفى غضون بضع دقائق ستستطيع السكرتيرة أو المساعدة التنفيذية أن تتعامل مع ٨٠ إلى ٩٠ بالمائة من كل بنود سلة «الوارد» والمراسلات، غالبًا أفضل مما تستطيع القيام به وذلك ببساطة لأن ذهنك منصب على فرض الأنشطة الهامة وغير العاجلة.

مدير المبيعات ومبيعات الشهر الماضى.من بين الاتجاهات الممكنة للأنشطة الهامة وغير العاجلة بالنسبة للبند رقم أربعة التفكير فى العلاقة الكلية، واتفاق

الأداء مع ذلك المدير ، الذى إذا كان اتجاه النشاط الهام وغير العاجل قد تم تطبيقه أم لا، ولايتضمن التمرين ما تريد أن تقوله لمدير المبيعات، لكنه يفترض أن هذا بند من بنود الأنشطة الهامة والعاجلة، بإمكانك أن،تتخذه تجاه النشاط الهام وغير العاجل وتحاول حل الطبيعة المزمنة للمشكلة بالإضافة إلى اتجاه النشاط العاجل والهام لسداد الاحتياجات على الفور.

وربما دربت سكرتيرك على معالجة الأمور دون تدخلك وألا يطلعك على شيء إلا إذا كان يستحق الاهتمام فعلاً. وقد يتضمن ذلك بعض الأنشطة الهامة وغير العاجلة مع مدير المبيعات وغيره ممن يكتبون لك التقارير، وبذلك يمكنك أن تعى أن وظيفتك الأساسية هى القيادة بدلًا من الإدارة؛ ليمكنهم أن يعوا أن لديهم القدرة الفعلية على حل المشكلة الهامة وغير العاجلة مع سكرتيرك القيادي.

وإذا شعرت بتضرر مدير المبيعات لقيام سكرتيرتك بعقد الاتفاق، بإمكانك أن تبدأ ببناء العلاقة حتى تستطيع فى النهاية أن تكتسب ثقة مدير المبيعات نحو قيامكما باتخاذ اتجاه الأنشطة الهامة وغير العاجلة الأكثر فائدة.

متابعة المجلات الدورية الطبية. تعتبر قراءة المجلات الدورية الطبية بنداً من بنود الأنشطة الهامة وغير العاجلة التى تود أن تؤجلها لكن كفاءتك المهنية وثقتك بنفسك على المدى الطويل قد تتأثر كثيراً بالتماشي مع هذه الموضوعات. لذا، فقد تقرر أن تضع هذا الموضوع فى أجندة اجتماع العاملين؛ حيث يمكنك أن تقترح منهجًا منظمًا لقراءة الدوريات الطبية ليتم تطبيقه بين العاملين، ويمكن لأعضاء الهيئات العاملة دراسة مختلف الدوريات وتعليم سائر العاملين خلاصة ما تعلموه فى اجتماعات العاملين المستقبلية. هذا بالإضافة إلى إمداد الآخرين بالمقالات أو الملخصات الرئيسية التى يحتاج الجميع لقراءتها واستيعابها.

الإعداد لاجتماع مبيعات الشهر القادم. فيما يختص ببند رقم سبعة يمكن أن يكون اتجاه الأنشطة الهامة وغير العاجلة أن تدعو مجموعة صغيرة من الناس الذين يكتبون التقارير لك وتكلفهم بإجراء تحليل شامل لاحتياجات البائعين، وقد تطلب منهم تقديم مقترحات للعمل الجماعي المتكامل في وقت محدد وفي غضون أسبوع أو عشرة أيام لإعطائك الوقت الكافي لتبنِّيها وتنفيذها، ويشمل هذا إجراء مقابلات شخصية مع كل من البائعين لاكتشاف اهتماماتهم واحتياجاتهم الحقيقية، أو قد تتضمن اختبار مجموعة المبيعات بحيث تكون أجندة اجتماع المبيعات ذات موضوع ويتم توزيعها في فترة مناسبة من الوقت وبذلك يستطيع البائعون الإعداد للمشاركة في هذا الاجتماع بطرق مناسبة.

وبدلاً من الإعداد لاجتماع المبيعات بنفسك، يمكنك أن توكل تلك المهمة لجماعة صغيرة من الناس الذين يمثلون وجهات نظر مختلفة وأنواعًا مختلفة من مشكلات المبيعات، ومن هم يتفاعلون بشكل بناء وخلاق والتقدم بالمقترحات النهائية، وإذا لم يكونوا معتادين على هذا النوع من المهام فقد تمضي بعضًا من وقت الاجتماع في تحديدهم وتدريبهم وتعليمهم السبب وراء استخدام هذا الاتجاه وكيفية الإفادة منه، وبذلك تكون قد بدأت تدرب هؤلاء الناس على التفكير طويل المدى، وتحمل مسؤولية العمل الجماعي المتكامل أو سائر النتائج المطلوبة، والتفاعل الخلاق مع بعضهم البعض بشكل تكافيء وراء العمل بكفاءة في حدود آخر ميعاد لتسليمه.

المنتج «س» ومراقبة الجودة. والآن، دعنا نلق نظرة إلى البند رقم ثمانية المختص بالمنتج ثمانية الذي لم يمر على مراقبة الجودة، ويقوم النشاط الهام وغير العاجل بدراسة تلك المشكلة لتحديد وجود أي بعد مزمن أو مستمر فيها. وفي حالة وجود أية مشكلة، يمكنك عندئذ أن توكل للآخرين تحليل المشكلة

المزمنة تحليلاً دقيقًا مع تعليمات بتقديم مقترحات أو مجرد تطبيق ما توصلوا إليه وإخطارك بالنتائج.

إن الأثر الخالص ليوم أنشطة هامة وغير عاجلة في العمل أنك تقضى معظم الوقت فى توزيع العمل على العاملين وتدريبهم والإعداد لكلمة اجتماع مجلس الإدارة والقيام بمكالمة تليفونية واحدة وتناول طعام غداء مثمر.

وباتباعك اتجاه القدرة الإنتاجية الشخصية طويل المدى فى بضعة أسابيع أو شهور، فلن تواجه مشكلة توزيع جدول الأعمال الخاصة بالأنشطة الهامة والعاجلة.

وكلما تعمقت فى هذا التحليل سيقودك هذا إلى الظن بأن هذا الاتجاه مثالى بعض الشىء ، وقد تتساءل إذا ما كان مدير الأنشطة الهامة وغير العاجلة يعلم الأنشطة الهامة والعاجلة.

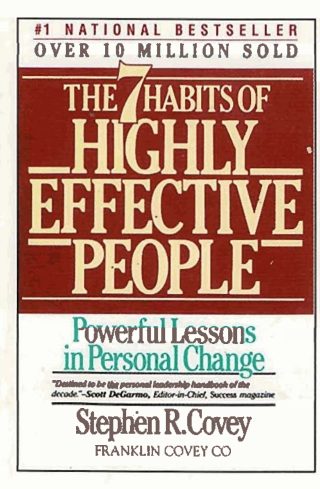
واعترف بأنه اتجاه مثالى، هذا الكتاب ليس عن عادات أكثر الناس *سلبية*بل عن عادات أكثر الناس *فعالية* . وكى تكون من أكثر الناس فعالية لابد وأن يكون أمامك مثال تحتذي به.

طبعًا ستحتاج إلى قضاء بعض الوقت للقيام بالأنشطة الهامة والعاجلة، بل إن أفضل الخطط المطروحة في نظام الأنشطة الهامة وغير العاجلة تمر مرور الكرام وإن كان يمكن تقليل الأنشطة الهامة والعاجلة إلى نسب أكثر سهولة فى إدارتها حتى لا نوضع دائمًا فى جو الأزمات المتلف للأعصاب الذى تؤثر بالسلب على أحكامك وصحتك على حد سواء.

ومما لا شك فيه أن الأمر محتاج لقدر كبير من الصبر والمثابرة، وقد لا تستطيع أن تتخذ اتجاه الأنشطة الهامة وغير العاجلة بالنسبة لكل البنود أو

معظمها فى هذا الوقت. لكن إن استطعت أن تبدأ بدفعة إلى الأمام بالنسبة لبعض منها والمساعدة فى خلق عقلية أكثر اتجاهًا للأنشطة الهامة وغير العاجلة لدي ولدى الآخرين، وعندئذ سيكون هناك تطورات ملموسة فى أدائك.

ومرة أخرى أقر بأن مثل تلك التفويضات غير واردة فى محيط الأسرة أو الأعمال التجارية الصغيرة . لكن هذا لا يمنع وجود عقلية أو نمط نشاط هام وغير عاجل، والذى سينتج عنه طرق مشوقة وخلاقة داخل دائرة تأثيرك لتقليل أزمات الأنشطة الهامة والعاجلة من خلال البدء فى ممارسة الأنشطة الهامة وغير العاجلة.



وارين بينيس ، مولف كتاب «كيف تصبح قائداً»

في كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية المؤلف ستيفن ر . كوفي معالجة شاملة متكاملة وواضحة المبدأ من أجل حل المشاكل الشخصية والمهنية .

المؤلف بثاقب نظره ونوادره البارزة يميط اللثام خطوة خطوة عن الطريق الموصل لحياة مفعمة بالجمال والاستقامة والأمانة والوقار الإنساني . مبادىء تمنحنا الأمان بالتكيف مع التغيير إلى جانب الحكمة والقدرة على الإفادة من الفرص التي يتيحها التغيير .

«إن كتاب ستيفين» العادات السبع للناس الأكثر فعالية «قد لعب دوراً هاماً في تطوير نظم تشغيل (شركة ساترن)وفلسفتها . إن التزامنا تجاه الجودة وتجاه عملائنا له أصوله في العادات السبع»

– سكيب لوفوف ، رئيس

مؤسسة ساترن/ جنرال موتورز .

«وصف دقيق لأفضل خبرة تُكتسب من خلال التدريب . إن العاملين هنا يدينون لكتاب العادات السبع في تغير حياتهم ووضعهم فوق المسار الصحيح سواء من الناحية الشخصية أو المهنية» .

– كين أم . راجيفانوفسكى ، للتجارة

كتاب آخر من شركة فرانكلين كوفى التي قدمت لك كتاب لمبادىء ، مبدأ القوة .

نشر بمعرفة سيمون وشوستر ، نيويورك

